

**DISEÑO Y COMERCIALIZACION DE CALZADO Y ACCESORIOS
FEMENINOS “DOLCE VITA BY EVA”**

CARLOS GREGORIO SANGUINO ORTIZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

**DISEÑO Y COMERCIALIZACION DE CALZADO Y ACCESORIOS
FEMENINOS “DOLCE VITA BY EVA”**

CARLOS GREGORIO SANGUINO ORTÍZ

**Proyecto de emprendimiento para optar al título de Administrador de
empresas**

Director

CRHISTIAN BURBANO

Especialista en administración

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de empresas.

LUIS MIGUEL PERAFAN

Jurado

LUZ STELLA MUÑOZ

Jurado

Santiago de Cali, 23 de Enero de 2012

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a mi Dios por todas las bendiciones recibidas, por su sabiduría, por la fuerza para avanzar cada día en busca de mis objetivos, por la paciencia para continuar y luchar por lo que se quiere, por la madurez para asumir con responsabilidad cualquier situación por difícil que sea.

A mi esposa Erika Viviana Arango Vásquez por acompañarme en esta etapa de mi vida, por estar allí siempre dispuesta a darme la mano cuando sea necesario, por su incondicional apoyo en todo momento.

A mi hijo Juan Esteban Sanguino, a quien quiero dar ejemplo de que todo es posible si se lucha por ello.

A mis padres Blanca Nelly y Hector Julio Sanguino, por enseñarme valores y principios para llevar una vida por el camino del bien.

A la empresa Madecentro Colombia S.A. que me brindó la oportunidad de aprender y crecer durante estos últimos años, no sólo profesionalmente sino también como persona.

A la universidad Autónoma de Occidente por darme la posibilidad de continuar con mis estudios profesionales.

CONTENIDO

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. RESUMEN EJECUTIVO	15
1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	15
1.2 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR	16
1.3 POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS	17
1.4 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	21
1.5 INVERSIONES REQUERIDAS	22
1.6 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	23
1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	24
2. MERCADEO	25
1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	25
2.1.1 Análisis del Sector	25
2.1.1.1 Análisis de exportaciones del sector	28
2.1.1.2 Análisis de importaciones del sector	29
2.1.1.3 El diseño y la estética en el sector	40
2.1.2 Análisis del mercado	43
2.1.2.1 Estimación del mercado potencial	43
2.1.3 Análisis del Consumidor / Cliente	40
2.1.3.1 Tendencia de moda	44
2.1.3.2 Tendencia de compra	45
2.1.4 Análisis de la competencia	46
2.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO	50
2.2.1 Concepto del producto o servicio	50
2.2.2 Modelo de negocio	50
2.2.3 Marketing Mix	52
2.2.3.1 Estrategia de Producto	52
2.2.3.2 Estrategia de Distribución	55
2.2.3.3 Estrategia de Precios	57
2.2.3.4 Estrategia de Promoción	59
2.2.3.5 Estrategia de Comunicación	63
2.2.3.6 Estrategia de Servicio	63
3. MÓDULO 3: ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	66
3.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	66
3.2 ESTADO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN	68
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	70
3.3.1 Necesidades y requerimientos	71
3.3.2 Materias primas e insumos	72
3.3.3 Tecnología requerida	73

3.4PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	74
3.5PLAN DE PRODUCCIÓN	75
3.5.1 Análisis de costos de producción	75
3.6PLAN DE COMPRAS	75
3.6.1 Identificación de proveedores	76
3.6.2 Control de calidad	76
4. MÓDULO 4: ORGANIZACIONAL Y LEGAL	77
4.1CONCEPTO DEL NEGOCIO – FUNCIÓN EMPRESARIAL	77
4.2OBJETIVOS DE LA EMPRESA / PROYECTO	77
4.2.1 Objetivo General	77
4.2.2 Objetivos específicos	77
4.3ANÁLISIS MECA	78
4.4ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
4.5GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA	83
4.6ORGANISMOS DE APOYO	84
4.7CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES	85
4.7.1 Tipo de sociedad	88
4.7.2 Legislación vigente que regula la actividad económica y Productos	91
4.7.3 Gastos de constitución	100
4.7.4 Normas Política de distribución de utilidades	100
5. MÓDULO 5: FINANCIERO	102
5.1SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	102
5.2FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS	104
5.3EVALUACIÓN DEL PROYECTO	107
6. MÓDULO 6: IMPACTO DEL PROYECTO	109
6.1IMPACTO ECONÓMICO	109
6.2IMPACTO SOCIAL	109
6.3IMPACTO AMBIENTAL	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	112

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Inversión requerida para montaje de empresa	22
Cuadro 2. Cifras calculadas para proyecciones de ventas y rentabilidad	23
Cuadro 3. precios y rentabilidad de los productos de Dolce Vita By Eva	23
Cuadro 4. Cifras de productos exportados de calzado de enero-agosto 2011 en US\$FOB	28
Cuadro 5. Cifras de productos exportados de calzado de enero-agosto 2011 en Npares29	29
Cuadro 6. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en US\$FOB	29
Cuadro 7. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en No. De pares	30
Cuadro 8. Cifras de exportaciones por departamento origen enero-agosto 2011 en US\$FOB	31
Cuadro 9. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en No. De pares	32
Cuadro 10. Cifras de principales productos importados de calzado enero-agosto 2011 en US\$FOB	33
Cuadro 11. Cifras de principales productos importados de calzado enero-agosto 2011 en No. De pares	34
Cuadro 12. Cifras de importaciones de calzado por país de origen enero-agosto 2011 en US\$FOB	35
Cuadro 13. Cifras de importaciones de calzado por país de origen enero-agosto 2011 en No. De pares	36
Cuadro 14. Cifras de importaciones de calzado por departamento destino enero-agosto 2011 en US\$CIF	37
Cuadro 15. Cifras de importaciones de calzado por departamento destino enero-agosto 2011 en No. De pares	38
Cuadro 16. Desglose de subpartidas arancelarias	39
Cuadro 17. Estadísticas de crecimiento de población de Medellín Censo 2005	41

Cuadro 18. Proyección de población femenina en la ciudad de Medellín, 2010-2010	42
Cuadro 19. Proyección de mercado potencial en la ciudad de Medellín, 2010-2010	43
Cuadro 20. Segmentación del consumidor objetivo	43
Cuadro 21. Cuadro comparativo entre marcas del mercado en Medellín	49
Cuadro 22. Costos de distribución	56
Cuadro 23. Costos de penetración	57
Cuadro 24. Análisis de precios e indicadores de contribución por producto y canal de distribución	58
Cuadro 25. Punto de equilibrio Mercado Objetivo	58
Cuadro 26. Condiciones comerciales	59
Cuadro 27. Costos de promoción anuales	61
Cuadro 28. Proyección de ventas (No. Pares y \$ Pesos)	64
Cuadro 29. Proyección de ventas primer semestre Año 1	64
Cuadro 30. Proyección de ventas segundo semestre Año 1	65
Cuadro 31. Ficha técnica de tacones	66
Cuadro 32. Ficha técnica de valetas	67
Cuadro 33. Materias primas por unidades y precios	72
Cuadro 34. Inversión requerida en tecnología	74
Cuadro 35. Presupuesto de producción	74
Cuadro 36. Análisis de costos unitarios y producción	75
Cuadro 37. Plan de compras en No. de pares y \$	75
Cuadro 38. Gastos de venta	83
Cuadro 39. Gastos de Nómina	83
Cuadro 40. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años	83

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Estadísticas de motivo de compra hace algunos años	18
Figura 2. Estadísticas de motivo de compra actualmente	19
Figura 3. Tipos de compradores de moda en Colombia	20
Figura 4. Mapa de Colombia que indica las principales zonas fabricantes de calzado	26
Figura 5. Productos exportados de calzado	28
Figura 6. Productos exportados de calzado	29
Figura 7. Gráfico de exportaciones por país destino	31
Figura 8. Gráfico de exportaciones por país destino	32
Figura 9. Gráfico de exportaciones por país destino en No. De pares	33
Figura 10. Gráfico de principales productos importados en US\$CIF	34
Figura 11. Gráfico de principales productos importados de calzado en No. De pares	35
Figura 12. Gráfico de importaciones de calzado por país de origen en US\$CIF	36
Figura 13. Gráfico de importaciones de calzado por país de origen en No. De pares	37
Figura 14. Gráfico de importaciones de calzado por departamento en US\$CIF	38
Figura 15. Gráfico de importaciones de calzado por departamento destino en No. De pares	39
Figura 16. Análisis gráfico de cómo las empresas del sector del calzado manejan el tema del diseño	40
Figura 17. Imagen corporativa y muestra de diseños de la marca Mia Zapatos y carteras	47
Figura 18. Vitrina y exhibición en punto de venta propio de Tamara Brazdys, Parque Lleras, 2011	48
Figura 19. Exhibición de producto en punto de venta de distribuidor	49
Figura 20. Ilustración Logo de la marca	53
Figura 21. Imagen de la marca Dolce Vita By Eva	53
Figura 22. Imágenes de diseños propios de la marca Dolce Vita By Eva	54

Figura 23. Empaque de tela no tejida, presentación final al cliente	54
Figura 24. Marquilla y sello de identificación	55
Figura 25. Colage de piezas promocionales	62
Figura 26. Imágenes de diseños de la marca Dolce Vita By Eva, 2011	70
Figura 27. Diagrama de flujo de proceso realizado directamente por la empresa	70
Figura 28. Diagrama de flujo producción de calzado	71
Figura 29. Organigrama de la empresa de diseño y comercialización de calzado y accesorios femeninos	81

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Encuesta	112

RESUMEN

La empresa de calzado y accesorios femeninos que se desea desarrollar en la ciudades Medellín inicialmente, tiene como fin diseñar y ofrecer al mercado femenino un portafolio de productos aplicando las tendencias de la moda en diseños versátiles e innovadores, conscientes del valor estético y funcional, generando un valor agregado para los clientes a quienes se les acompaña, asesora y entiende para alcanzar la satisfacción de ellos día a día. La empresa se caracteriza por sus productos de buena calidad, exclusividad, comodidad, diseño y precios asequibles con el objetivo de dar solución a un sector importante del mercado.

El nombre comercial que se le dará a la empresa es Dolce Vita By Eva, nombre que surge del sentimiento de las mujeres hacia los zapatos y de lo que produce el placer de comprarlos, además del ideal de imagen y el concepto que la diseñadora de la marca ha querido aplicar a sus creaciones y se adiciona a este la identidad de ella, Erika Viviana Arango.

Palabras Claves: zapatos, precio, imagen, innovacion

INTRODUCCIÓN

Desde el origen de la humanidad los seres vivos se han caracterizado por su instinto de supervivencia que es el que ha impulsado el desarrollo y la evolución del mundo.

La necesidad del cuidado del cuerpo y de cada una de sus partes de manera especial por ser todas tan diferentes, ha llevado al hombre a crear productos específicos como el calzado. Su significado es muy amplio, respondiendo a cuestiones de índole social, cultural y estética, pero no deja de lado su función principal, el cuidado de los pies. “Las primeras formas de calzado eran cubiertas de piel o primitivas sandalias de rafia, hojas de palma o, posteriormente, de madera.

Esta necesidad de protección derivó en un afán por mostrar la propia individualidad y significación a través del calzado, así, cuanto más importante la persona, más ostentosos y singulares eran sus zapatos. La pertenencia a una clase social u otra, a menudo quedaba indicada por determinados modelos de zapatos y de este modo surgió la moda en el calzado”¹.

La historia del desarrollo del calzado estuvo a cargo de los egipcios, chinos y otras civilizaciones importantes.

En la moda del calzado para hombres, desde un principio dominaron las botas, consideradas típicamente masculinas. A pesar de ello y de acuerdo con el espíritu de cada época, aparecen también zapatos bajos de distintos tipos, que sufren cambios impredecibles y extremos, al igual que la moda femenina.

“La primera oleada de moda barrió Europa durante los siglos XII y XIII, con el paso de los años y la llegada de nuevas connotaciones sociales e históricas el calzado fue adquiriendo otras formas y especificaciones importantes para su

¹ INDUMENTARIAYMODA.COM. HISTORIA DEL CALZADO, “El zapato hace a la persona”. Posted by chulavistadigital. [en línea], [Consultado, Febrero de 2011], disponible en internet: <http://indumentariaymoda.com/tag/historia-del-calzado/>.

comercialización, pero sin embargo, la moda y el arte seguían ligados a las tradiciones artesanas, aunque dejaban entrever algunos nuevos elementos burgueses. El espíritu de la moda actual se desarrolló durante la Revolución Francesa, con la emancipación de la burguesía. A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos y es allí en donde el calzado femenino adquiere su importancia, ya que en la antigüedad la mujer no era tenida en cuenta en asuntos sociales y políticos, por lo que el calzado para este género no tenía un papel importante como representación de ella, pero ha adoptado características del calzado masculino como lo era el tacón que tenía funciones prácticas como afirmar a los estribos las botas de montar, pero que al desaparecer esta necesidad se le incorporó al calzado femenino como un elemento puramente estético, variando de formas y altura manteniéndose desde entonces hasta nuestros días y así el tacón esculpido como si de una escultura se tratara, encierra todo un mundo de fantasía que nos permite elevarlas del suelo y abrazar el firmamento con solo desearlo, llevando el calzado a alcanzar una connotación de elegancia y erotismo”².

Desde siempre la mujer se ha preocupado por su aspecto físico, ya que, al ser la compañera del hombre y la imagen del hogar, debía mantener un nivel de orden, aseo y pulcritud. En las últimas décadas la mujer ha logrado conseguir un puesto en la sociedad muy importante, teniendo una evolución considerable en su lugar en ésta, dejando de ser vista únicamente como madre y esposa y adquiriendo un rol de pleno protagonismo, invaden las universidades y compiten con los hombres en todas las áreas de la sociedad; tanto en los puestos de trabajo de jerarquía, como en las investigaciones científicas y la medicina; los puestos políticos de más alto nivel y en todos los campos de la cultura. Por el gran paso que dió socialmente, la dedicación en tiempo y esfuerzo que la mujer le ha asignado a su arreglo personal es bastante importante, ya que de este depende la imagen que quiera reflejar al mundo exterior. Dentro de los aspectos que la mujer debe evaluar a diario en este proceso se encuentra su vestuario, maquillaje, calzado y accesorios que la acompañaran durante sus actividades del día.

El calzado se ha convertido en uno de los aspectos más importantes en el atuendo de una mujer, son una representación de sus gustos, de su sentido de la moda, de sus sentimientos, por lo cual cada una de ellas adopta un estilo,

² INDUMENTARIAYMODA.COM. HISTORIA DEL CALZADO, “El zapato hace a la persona”. Posted by chulavistadigital. [en línea], [Consultado, Febrero de 2011], disponible en internet: <http://indumentariaymoda.com/tag/historia-del-calzado/>.

que va compuesto por los diferentes tipos de calzado que existen y que cada día van surgiendo de los nuevos diseñadores llevados por las tendencias, las necesidades, pero sobre todo por las exigencias que cada vez son más altas. La comodidad, la variedad, la calidad, el precio, la innovación, el diseño, entre otros estándares son los que impulsan a la mujer a adquirir unos zapatos y nunca serán suficientes.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO Y ACCESORIOS FEMENINOS

La empresa de calzado y accesorios femeninos que se desea desarrollar en la ciudades Medellín inicialmente, tiene como fin diseñar y ofrecer al mercado femenino un portafolio de productos aplicando las tendencias de la moda en diseños versátiles e innovadores, conscientes del valor estético y funcional, generando un valor agregado para los clientes a quienes se les acompaña, asesora y entiende para alcanzar la satisfacción de ellos día a día. La empresa se caracteriza por sus productos de buena calidad, exclusividad, comodidad, diseño y precios asequibles con el objetivo de dar solución a un sector importante del mercado.

El nombre comercial que se le dará a la empresa es Dolce Vita By Eva, nombre que surge del sentimiento de las mujeres hacia los zapatos y de lo que produce el placer de comprarlos, además del ideal de imagen y el concepto que la diseñadora de la marca ha querido aplicar a sus creaciones y se adiciona a este la identidad de ella, Erika Viviana Arango.

Lo que las mujeres respondieron a la breve encuesta, en la que se deseaba conocer el concepto que tienen de los zapatos y el placer que les produce comprarlos, nos dio pautas para tener una idea de lo que se quiere reflejar con los diseños y por supuesto con su nombre:

- Elegancia
- Comodidad
- Distinción
- Sensualidad
- Color
- Vida
- Sabor
- Toque dulce

El producto que Dolce Vita By Eva pretende comercializar es muy especial, ya que, reúne todas las características que un producto de excelente calidad

puede ofrecer y lo dulce de la vida, como lo es la exclusividad, el color, la sensualidad y la satisfacción de obtener un producto que pocas personas van a tener, cómodo, de buena calidad y lleno de vida.

Principalmente Dolce Vita entrará al mercado con calzado y posteriormente introducirá bolsos, correas y accesorios. El calzado que se ofrece es divertido, se pueden encontrar variedad de estilos y colores, desde los básicos, hasta los inimaginables, hay tacones con alturas desde 6.1/2, hasta 10cm, valetas con suela en T.R (Termoplástica) que la hace sport y otra en Neolite más casual, zapatillas tipo Oxford y deportivas. Los materiales varían según el estilo de calzado y de acuerdo a cada diseño, entre estos están el cuero, sintéticos y textiles.

Posteriormente se incluirán bolsos y correas, para los cuales se usarán materiales como el cuero y forros en textil, herrajes en aluminio y plata.

Para la distribución se va a hacer uso de diferentes medios, entre estos están, puntos de venta propios, boutiques, visita personalizada, páginas sociales como facebook y página web. Inicialmente se comercializarán en la ciudad de Medellín, ya que es el mercado objetivo al cual se le ha realizado el estudio y se conoce su comportamiento. Esta empresa tendrá como domicilio la ciudad de Cali, en donde se realizan los diseños y se administra y los fabricantes, porque es el sitio de residencia de los creadores de la marca.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto son:

- Entender plenamente al consumidor objetivo para generar diseños con los mejores estándares, caracterizados por la innovación, calidad y comodidad.
- Lograr un producto que cumpla con los requerimientos necesarios para satisfacer plenamente al cliente.

1.2 EQUIPO EMPRENDEDOR

La empresa contará con un gran equipo, formado por personas capacitadas y comprometidas con el futuro y el progreso, para lo cual se les brinda la capacidad de formarse y de convertirse en parte de un proyecto con miras al crecimiento y reconocimiento.

Los integrantes del equipo emprendedor son:

Carlos Gregorio Sanguino Ortiz, identificado con cédula de ciudadanía número 88.282.776 de la ciudad de Ocaña. Carlos es una persona que disfruta del trabajo en equipo, es líder natural, siempre está buscando la implementación de ideas nuevas y motivadoras en su lugar de trabajo, es tecnólogo en administración comercial y financiera y actualmente se encuentra finalizando sus estudios profesionales en administración de empresas. Sus últimos trabajos han sido jefe de logística y gerencia regional zona sur, en la empresa Madecentro Colombia S.A.

En el proyecto empresarial la labor de Carlos Gregorio está en el área comercial y financiera, realizando las negociaciones con proveedores y fabricantes, presupuestos e informes.

Erika Viviana Arango Vásquez, identificada con cédula de ciudadanía número 1.017.126.606 de la ciudad de Medellín. Erika es una mujer emprendedora, creativa, que siempre se ha inclinado por las ventas, es diseñadora industrial, especialista en diseño estratégico e innovación. Sus últimos trabajos han sido coordinadora de puntos de venta a nivel nacional de una empresa de muebles modulares, diseñadora de puntos de ventas y freelance en diseño.

En el proyecto empresarial la labor de Erika Viviana está en el área de diseño, desarrollo de producto y ventas, es la creativa de la empresa y la encargada de la supervisión del proceso productivo, empaque, distribución del producto y asistencia a los clientes.

El área de producción estará atendida por terceros, ya que esto disminuye costos de producción, al eliminar gastos fijos, como arriendo, servicios, personal e inversión en maquinaria y herramientas de trabajo.

1.3 POTENCIAL DEL MERCADO

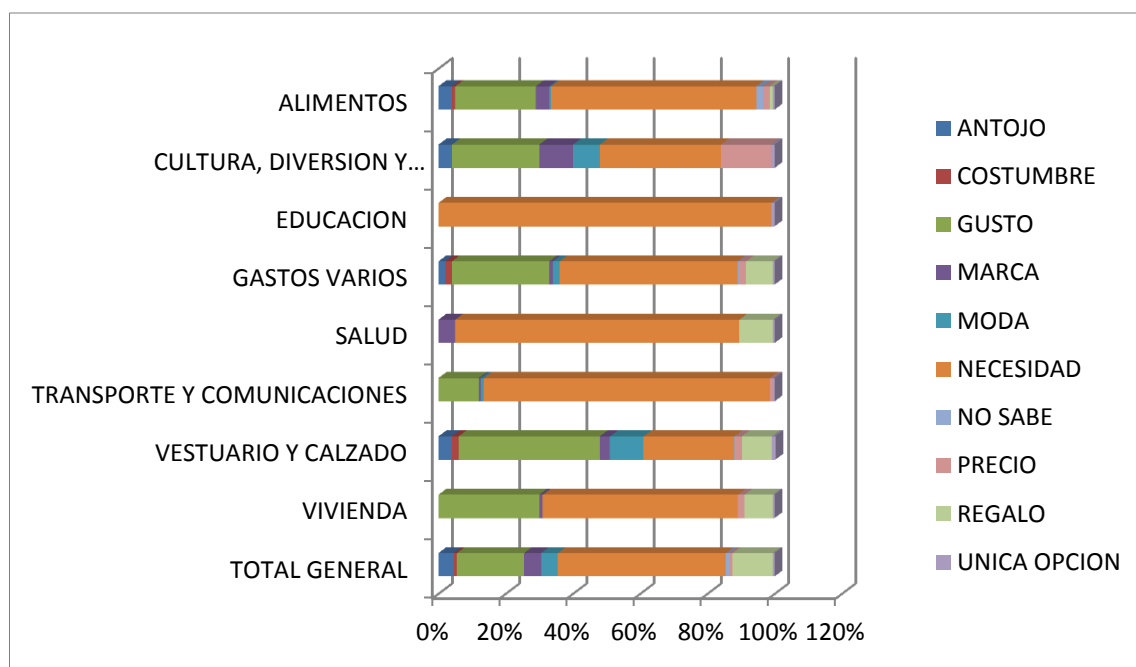
El sector del calzado es un sector que está en constante crecimiento y expansión por el aumento de ventas nacionales cada año registrando un crecimiento por encima del 1,2%.

La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y septiembre del año 2010, registraron una recuperación al crecer 8.3% Y 11%, respectivamente, afirma la Revista Dinero de esta manera que el sector tuvo un año positivo. El 55.8% de los empresarios del país considera que la situación del sector calzado es buena.

El motivo de compra ha variado en los últimos años, disminuyendo el porcentaje de motivo de compra por necesidad y gusto, para dar a paso a compra por antojo, moda, calidad, entre otros. Dejando las siguientes cifras:

Hace unos años el colombiano compraba por...

Figura1. Estadísticas de motivo de compra hace algunos años



Hoy existen otras razones...

Figura 2. Estadísticas de motivo de compra actualmente



Fuente: RADDAR, Grupo de conocimiento al consumidor. Estudios Sindicados. RADDAR CKG. [En línea], [Consultado, Marzo de 2011], disponible en internet:<http://www.raddar.net/>

En países como Colombia que se encuentran aun en crecimiento, se ve altamente marcada la influencia de países desarrollados, en donde factores como la moda son fundamentales, es allí en donde se pueden ver reflejadas cifras como las que en el año 2.007 se vendieron cerca de 10 billones de pesos en vestuario y calzado en Colombia, cifra que se suma a una importante dinámica de moda en el país, que se ve estimulada por la llegada de marcas y nuevos formatos, generando en el mercado colombiano diferentes tipos de compradores que dan respuesta a cada una de las ideas propuestas por ellos y por las ofertas nacionales, entre estos se encuentran 5 tipos que fueron estudiados por Raddar e Inexmoda:

BONITERAS

Es quien basa sus compras en el aspecto, compra cosas por ser bonitas. Esta población es en su mayoría femenina y no sobrepasa los 25 años.

NECESITADOS

Son aquellas personas que compran por necesidad la ropa, sin tener una idea clara de que, por que o para que. No se interesan en información sobre el mercado y las ofertas existentes. En su mayoría son hombres mayores de 35 años.

GUSTOSAS

A estos compradores los impulsa en su compra el gusto, simplemente adquieren algo por sentirse atraído, aprovecha la oportunidad, sabe que tiene la capacidad y lo compra. Esta una población femenina dominada por la compra de blusas y de zapatos, seguido de todo tipo de accesorios; mientras los hombres de este segmento son más dado a la compra de camisetas, lo cual se les convierte en sí mismo en un accesorio de momento.

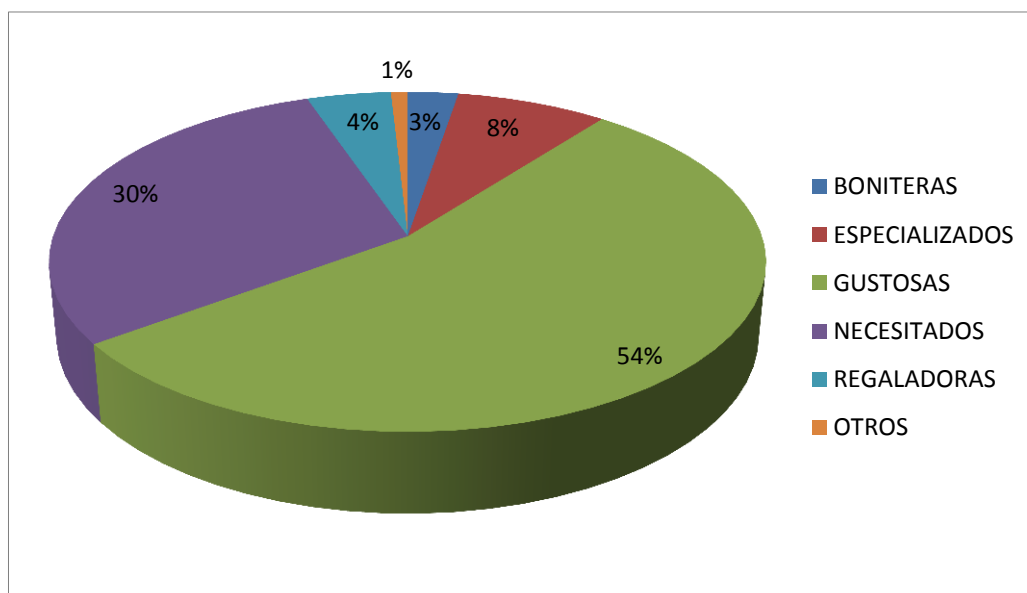
ESPECIALIZADOS

Estos compran la ropa para una labor específica, bien sea para el gimnasio o para el frío. Es una población muy reducida y menor de 35 años.

REGALADORAS

Este tipo de comprador es el que sale de compras para hacer regalos y tiene tres principios que sigue para realizar la compra, marcas conocidas, centros comerciales y bajos precios. Son en su mayoría mujeres mayores de 25 años.

Figura 3. Tipos de compradores de moda en Colombia



Fuente: OBSERVATORIO DE MODA RADDAR INEXMODA, Camilo Herrera Mora, [En línea], [Consultado, Marzo de 2011], disponible en internet: <http://moda-raddar-inexmoda.blogspot.com>

Teniendo en cuenta las cifras de crecimiento del mercado y la oportunidad que podemos encontrar en cada uno de los tipos de compradores, especialmente en las mujeres, vemos en el diseño y la venta de calzado y accesorios exclusivos una oportunidad de negocio importante.

Hace algunos años el 50% de las compras de un colombiano se realizaban por necesidad, el 30% por Gusto y el porcentaje restante se dividía en diferentes razones. Hoy en día, un colombiano promedio asegura que el 34% de sus compras son por Necesidad, el 22% por Gusto, el 19% por Calidad, 11% Costumbre y el porcentaje restante en demás razones existentes. Es decir, que el consumidor actual da mayor importancia a otros factores como la Calidad del producto o el Antojo en sí. En los últimos meses el porcentaje de las compras realizadas por los Jóvenes por antojo ha crecido. La marca o la moda siguen siendo importantes. Antiguamente en los colombianos de 25 a 35 años la necesidad se encontraba por debajo del gusto; sus últimas compras las han hecho por necesidad, teniendo en cuenta la costumbre y la calidad. Los colombianos de 35 a 45 años empiezan a darse más gustos al igual que los mayores de 45 años, de todos los grupos estos últimos son los que le dan más importancia a la calidad de los productos o servicios que compran.

1.4 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

La ventaja competitiva de Dolce Vita By Eva radica principalmente en el servicio pre y post venta que se le ofrece al cliente, para que este se sienta completamente seguro del producto que va a adquirir o adquirió, teniendo la tranquilidad y el respaldo de la marca, que va soportada en la calidad, el diseño y la exclusividad del producto que se ofrece.

El calzado y los accesorios Dolce Vita son exclusivos, teniendo en cuenta que de un diseño solamente se van a producir cinco o seis pares, que completan una serie de las tallas 35-40.

El servicio pre venta se basa en la comunicación directa con el cliente, ofreciéndole una presentación de los productos, bien sea visitándolo a su lugar de trabajo o residencia o en el punto de venta, haciendo entrega de información completa de materiales, beneficios, garantías y métodos de pago. Para el servicio post venta la relación constante es fundamental, para tener conocimiento de la experiencia que han tenido, las sugerencias y reclamos que puedan aportar para mejorar cada día, recordatorios de pagos, anuncio de nuevas colecciones y promociones, correos y llamadas de felicitación en fechas especiales y cumpleaños.

Dolce Vita By Eva también cuenta con un sistema de cliente fiel, que les permite obtener beneficios en precios y separado de producto antes de salir al mercado.

1.5 INVERSIONES REQUERIDAS

Cuadro 1. Inversión requerida para montaje de empresa

Inversión Requerida			
		Valor	
Ítems	Cant	Unitario	Total
Computadores	2	2.500.000	5.000.000
Impresora multifuncional	1	500.000	500.000
Impresora	1	280.000	280.000
Teléfono	2	80.000	160.000
Muebles	3	800.000	2.400.000
Software contable	1	2.000.000	2.000.000
Exhibidores	8	300.000	2.400.000
Arriendo	3	2.500.000	7.500.000
Adecuaciones	1	4.000.000	4.000.000
Registro Cámara de Comercio	1	300.000	300.000
Pantallas	2	500.000	1.000.000
Papelería	1	50.000	50.000
Servicios Públicos	1	150.000	150.000
Seguros (%)	1	1.539.780	1.539.780
Inventario Inicial	1	25.074.900	25.074.900
Diferidos			13.339.780
Total			52.35

1.6 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Cuadro 2. Cifras calculadas para proyecciones de ventas y rentabilidad

Proyección de ventas (No de Pares)					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de venta	1.800	1.980	2.178	2.287	2.401
Distribuidor	960	1.056	1.162	1.220	1.281
Almacenes	2.400	2.640	2.904	3.049	3.202
Total	5.160	5.676	6.244	6.556	6.884

Proyección de ventas (\$ pesos)					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de venta	155.969.859	130.381.497	147.722.236	162.863.766	179.557.301
Distribuidor	50.316.409	69.536.798	78.785.193	86.860.675	95.763.894
Almacenes	123.599.250	173.841.996	196.962.982	217.151.687	239.409.735
Total	329.885.518	373.760.292	423.470.411	466.876.128	514.730.931

Cuadro 3. precios y rentabilidad de los productos de Dolce Vita By Eva

Precios unitarios de ventas e Indicador de Contribución						
	Punto de venta	Margen	Distribuidor	Margen	Almacenes	Margen
Tacones	102.413	55%	65.837	30%	57.608	20%
Zapatillas	78.386	65%	42.208	35%	34.294	20%
Valetas	64.734	59%	37.916	30%	33.176	20%

Rentabilidades						
	Punto de venta		Distribuidor		Almacenes	Utilidad Prom.
Tacones	56.327		19.751		11.522	87.600
Zapatillas	50.951		14.773		6.859	72.582
Valetas	38.193		11.375		6.635	56.203

1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

La tendencia en la producción y en las ventas del calzado en Colombia es al crecimiento, así lo demuestran los últimos estudios realizados. Por tal motivo se encuentra en un periodo adecuado para invertir en este sector en busca de obtener utilidades que permitan desarrollar este proyecto.

Con el plan comercial se busca diversificar la distribución a través de los puntos de ventas propios, comercializadores y almacenes especializados en la venta al detal de estos productos.

Este negocio generará ingresos que permiten el sostenimiento y la viabilidad del proyecto, puesto que sus ventas, rentabilidades, e indicador de contribución se pueden maximizar de acuerdo al mix de producto y distribución.

La puesta en marcha de este negocio requiere de unos recursos financieros que se pueden obtener de diferentes fuentes tales como aporte social, entidades financieras y de fomento.

La evaluación financiera de este proyecto fue determinada teniendo en cuenta los indicadores TIR (Tasa Interna de Retorno) y VPN (Valor Presente Neto). Podemos observar en el criterio de decisión que el indicador TIR es mayor que la WACC, lo que quiere decir que la Tasa Interna de Retorno supera la tasa calculada en el costo de capital, por otro lado el indicador VPN, nos indica que al traer los flujos de caja a valor presente y descontarle la inversión el resultado es positivo, lo que indica que el proyecto es viable con ambos indicadores.

CRITERIO DE DECISIÓN

SE ACEPTA POR QUE:

TIR 29,38%

MAYOR QUE

WACC 22,21%

TIR	29,38%
VPN (22,21%)	\$14.943.233

2. MERCADEO

2.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1.1 Análisis del sector. En el sector del calzado en Colombia son muchas las características que son importantes mencionar. La primera de ellas es el total de empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante la Cámara De Comercio, que son 2.400, de las cuales el 28% están ubicadas en la ciudad de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, el 12% en Cali, otro 8% en Medellín y finalmente un 3%, otro 3% en Barranquilla y Pereira, quedando un 17% que se distribuyen en diferentes regiones del país.

Otra característica es la amplia gama de empresas que se diferencia por su tamaño y nivel tecnológico, que van desde las grandes empresas, que tienen capacidad de exportación, hasta las microempresas que atienden en su mayoría al mercado interno. El total de empresas en cada una de estas categorías registradas en Cámara de Comercio se dividen de la siguiente manera, el 62%: son microempresas que cuentan con menos de \$5.000.000 en activos, el 11% son pequeñas y medianas y solo el 3.9% con \$500.000.000 se encuentran las grandes.

Por último y no menos importante, esta la generación de empleo en el sector, que requiere gran cantidad de mano de obra. Lo que demuestra el valor agregado del sector que de acuerdo con la Contabilidad Nacional, se estima que su contribución supera los 250.000 puestos de trabajo, que representan el 14% del empleo industrial.

Cabe citar que según estudios y encuestas realizadas en el sector la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y febrero de 2011, se registró un crecimiento de 28.8%, 15% y 10.4%, respectivamente.

“La representatividad del sector respecto al DANE referente al valor de la producción es de 35.1% para febrero de 2010.

La capacidad instalada utilizada en el mes de febrero fue de 58%. El 71% de los empresarios considera que la situación actual es buena y el restante 39% regular. Respecto a sus expectativas frente al futuro, el 58% considera que la

situación mejorará, el 35.5% que permanecerá igual y solo el 6.5% que será peor”³.

“Según la Muestra Mensual Manufacturera del DANE, en el primer semestre del 2010, se observa un crecimiento en producción y Ventas reales de 3.3% y 0.5% respectivamente”⁴.

Figura 4. Mapa de Colombia que indica las principales zonas fabricantes de calzado



FUENTE: IMEBU.GOV.CO, INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, ALCALDIA BUCARAMANGA., [En línea] [Consultado, marzo de 2011]. Disponible en internet: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

“La industria del calzado se encuentra en un período de transición a medio camino entre la consolidación de un nuevo tipo de economía, que basa su funcionamiento en el uso de dotaciones crecientes de tecnologías digitales y de conocimiento en un contexto de producción global, y el mantenimiento de las

³ ACICAM.COM, Seccional de Estudios. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información Económica. [En línea] [consultado, marzo de 2011]. Disponible en internet:

<http://www.acicam.org/documents/comovaelsectorENERO2011.pdf>,

⁴ IMEBU.GOV.CO, INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, ALCALDIA BUCARAMANGA., [En línea] [Consultado, marzo de 2011]. Disponible en internet: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

estructuras organizativas y productivas tradicionales de la economía industrial y de servicios.

Se pueden destacar tres elementos que limitan este proceso de transición:

- La industria del calzado se caracteriza por una actividad empresarial organizada en función de patrones de producción basados en el escandallo de costes, sistema de rendimientos decrecientes, con predominio de una visión de corto plazo y contemplación del coste salarial como elemento competitivo para fijación del precio en un sistema de división de tareas, descentralización y especialización productiva flexible, propia de los años 80, de un tamaño de empresas pequeñas y la aparición de la industria auxiliar y de componentes, que hicieron más competitivas la fabricación, con fortaleza del sector en comparación a nuestros competidores europeos sobre todo Italia, esto ha evolucionado hacia la reestructuración por especialidades y por redes de subcontratación de la fabricación de un liderazgo basado en el diseño la marca y la distribución, la crisis del calzado deportivo y la deslocalización de la producción.
- El nivel de formación de la industria es mejorable, según el estudio llevado a cabo por la consultora de recursos humanos Premya. Los resultados del estudio son: El trabajo del directivo presenta un nivel de estudios universitarios estimado en casi el 50%, frente a un 40% con estudios secundarios y de un 10% de estudios primarios y sin estudios. El nivel de formación medio de los trabajadores no directivos es de sin estudios o con estudios primarios el 50%, seguidos por los niveles de formación en secundaria del 30% y de educación universitaria del 20%. Se constata igualmente que existe una demanda de trabajadores cualificados no satisfecha debido en gran parte a la precariedad de las condiciones laborales del sector, hay una evidente fuga de trabajadores hacia otros sectores de la economía, ha habido una baja preparación para los puestos de trabajo que se necesitan actualmente, se estima que hay una falta de puestos de trabajo sin cubrir, sin embargo no se ha podido estimar su cantidad, siendo motivo de otra investigación, se constata que en torno al 20% de las empresas encuestadas sigue programas de formación continua con una metodología presencial, siendo muy escasa casi del 5% el uso de las TIC para apoyar al proceso de formación de los recursos humanos.
- La empresa de la industria del sector calzado está digitalmente bien equipada, aunque el uso de las TIC aplicado al proceso y como medio de innovación es ciertamente bajo. Destaca de las estimaciones y datos obtenidos que aproximadamente casi un 90% de las empresas tiene conexión a Internet, un 87% dispone de correo electrónico, mientras que un 47% dispone de página web. Sin embargo, sólo un 22% compra por Internet

y un 11% vende mediante correo electrónico. Atendiendo al uso de las TIC que hacen las empresas de la industria del calzado en cada uno de los ámbitos de la cadena de valor, podemos concluir que el nivel de usos empresariales de las TIC es mejorable”⁵.

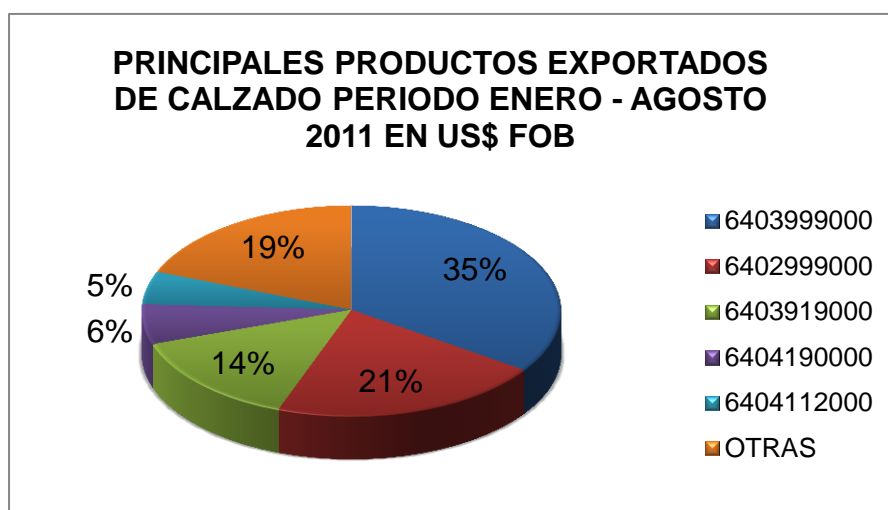
2.1.1.1 Análisis de exportaciones del sector.

Cuadro 4. Cifras de productos exportados de calzado de enero-agosto 2011 en US\$FOB

NANDINA	US\$FOB
6403999000	7.010.694
6402999000	4.238.391
6403919000	2.852.267
6404190000	1.234.182
6404112000	1.025.133
OTRAS	3.862.429
TOTAL	20.223.097

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 5. Productos exportados de calzado



⁵ MOYA, J. Management democrático. Informe Industria del Calzado, [En línea] [Consultado, Agosto de 2011]. Disponible en internet: <http://managementdemocratico.com/2008/06/20/informe-industria-del-calzado/>.

Cuadro 5. Cifras de productos exportados de calzado de enero-agosto 2011 en No. De pares

NANDINA	No de pares
6402999000	449.256
6403999000	375.120
6404190000	137.329
6402200000	118.988
6404112000	80.796
OTRAS	266.160
TOTAL	1.427.649

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 6. Productos exportados de calzado

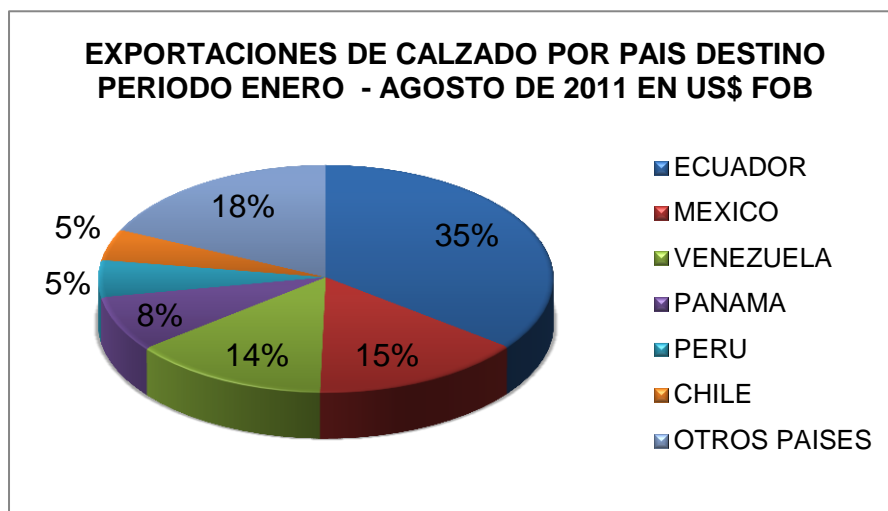


Cuadro 6. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en US\$FOB

PAÍS	US\$FOB
ECUADOR	7.161.823
MEXICO	3.030.196
VENEZUELA	2.824.658
PANAMA	1.580.767
PERU	1.059.949
CHILE	899.612
OTROS PAISES	3.666.092
TOTAL	20.223.097

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

EXPORTACIONES DE CALZADO POR PAIS DESTINO PERIODO ENERO - AGOSTO DE 2011 EN US\$ FOB

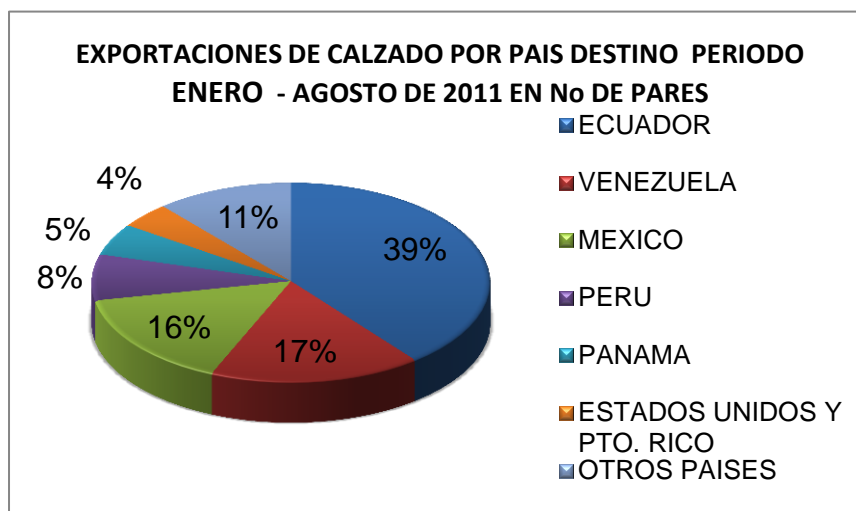


Cuadro 7. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en No. De pares

PAÍS	No de pares
ECUADOR	562.182
VENEZUELA	243.984
MEXICO	220.075
PERU	106.572
PANAMA	74.123
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	59.639
OTROS PAISES	161.074
TOTAL	1.427.649

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 7. Gráfico de exportaciones por país destino

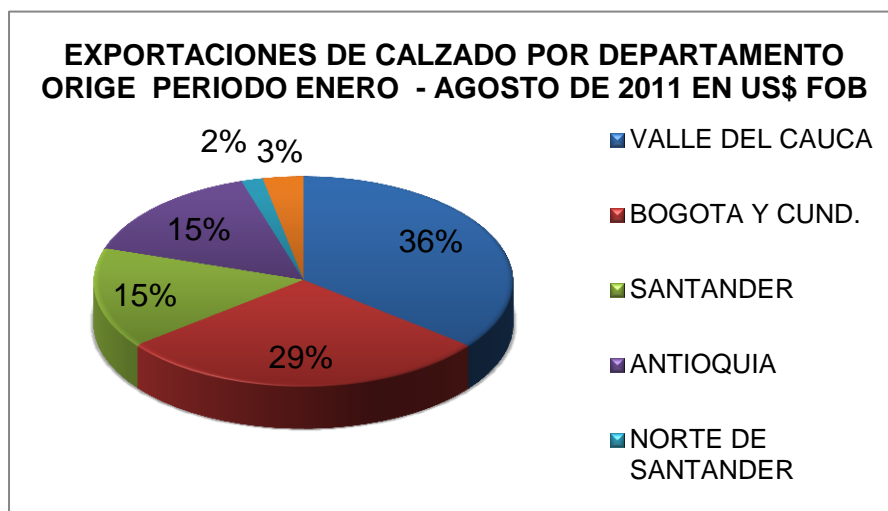


Cuadro 8. Cifras de exportaciones por departamento origen enero-agosto 2011 en US\$FOB

DEPTO	US\$FOB
VALLE DEL CAUCA	7.217.563
BOGOTA Y CUND.	5.812.951
SANTANDER	3.128.248
ANTIOQUIA	3.081.029
NORTE DE SANTANDER	342.707
OTROS DEPTOS	640.599
TOTAL	20.223.097

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 8. Gráfico de exportaciones por país destino

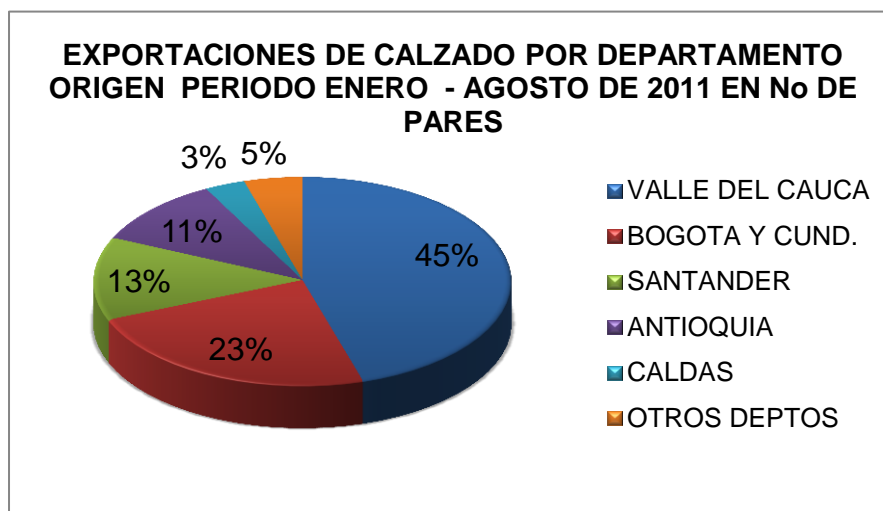


Cuadro 9. Cifras de exportaciones por país destino enero-agosto 2011 en No. De pares

DEPTO	No de pares
VALLE DEL CAUCA	647.530
BOGOTA Y CUND.	334.786
SANTANDER	183.727
ANTIOQUIA	151.086
CALDAS	45.109
OTROS DEPTOS	65.411
TOTAL	1.427.649

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 9. Gráfico de exportaciones por país destino en No. De pares



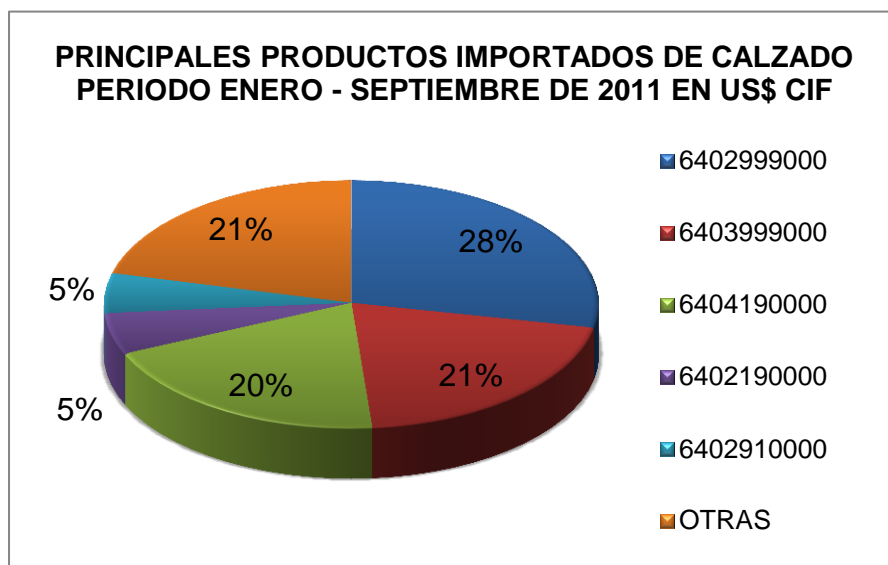
2.1.1.2 Análisis de importaciones del sector

Cuadro 10. Cifras de principales productos importados de calzado enero-agosto 2011 en US\$FOB

NANDINA	US\$CIF
6402999000	84.316.501
6403999000	61.088.216
6404190000	58.696.259
6402190000	16.055.105
6402910000	15.528.989
OTRAS	63.120.210
TOTAL	298.805.280

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 10. Gráfico de principales productos importados en US\$CIF

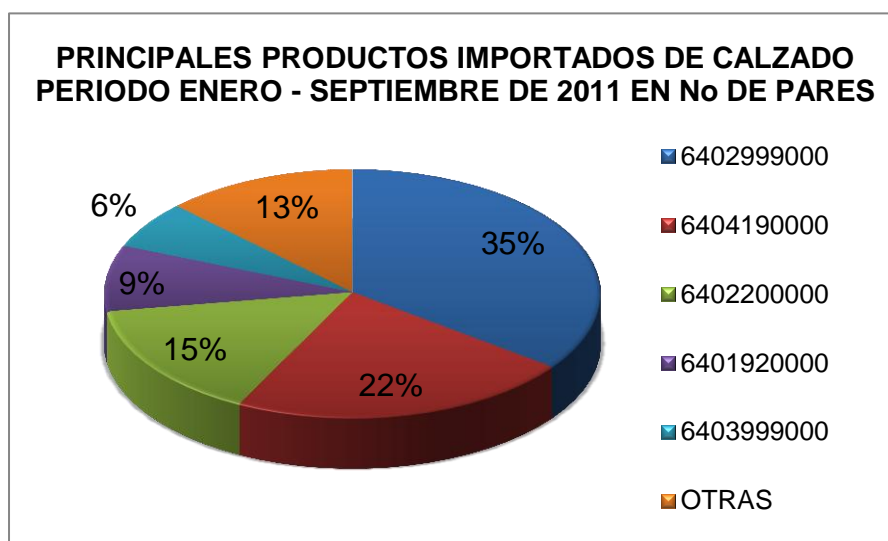


Cuadro 11. Cifras de principales productos importados de calzado enero-agosto 2011 en No. De pares

NANDINA	No de pares
6402999000	15.332.535
6404190000	9.709.991
6402200000	6.556.514
6401920000	3.739.727
6403999000	2.706.125
OTRAS	5.518.252
TOTAL	43.563.144

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 11. Gráfico de principales productos importados de calzado en No. De pares

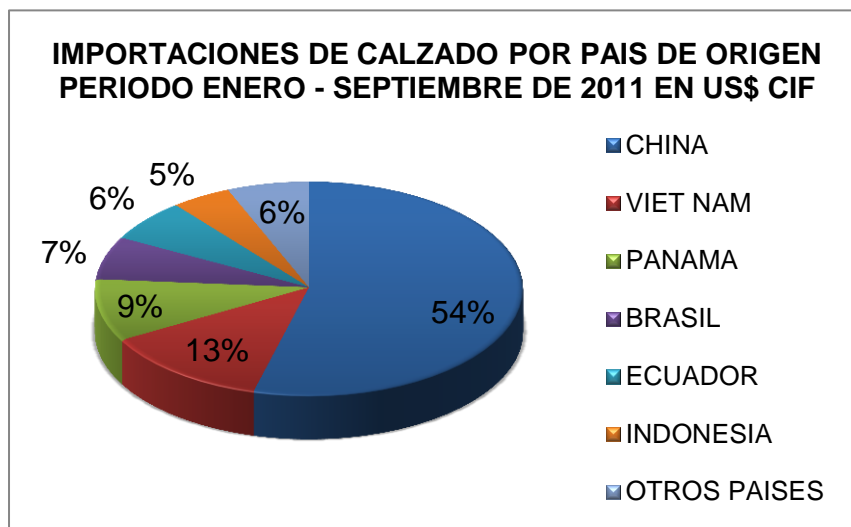


Cuadro 12. Cifras de importaciones de calzado por país de origen enero-agosto 2011 en US\$FOB

PAÍS	US\$CIF
CHINA	161.806.954
VIET NAM	37.950.619
PANAMA	27.966.056
BRASIL	19.494.221
ECUADOR	19.179.759
INDONESIA	13.639.440
OTROS PAISES	18.768.232
TOTAL	298.805.280

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea]
[Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 12. Gráfico de importaciones de calzado por país de origen en US\$CIF

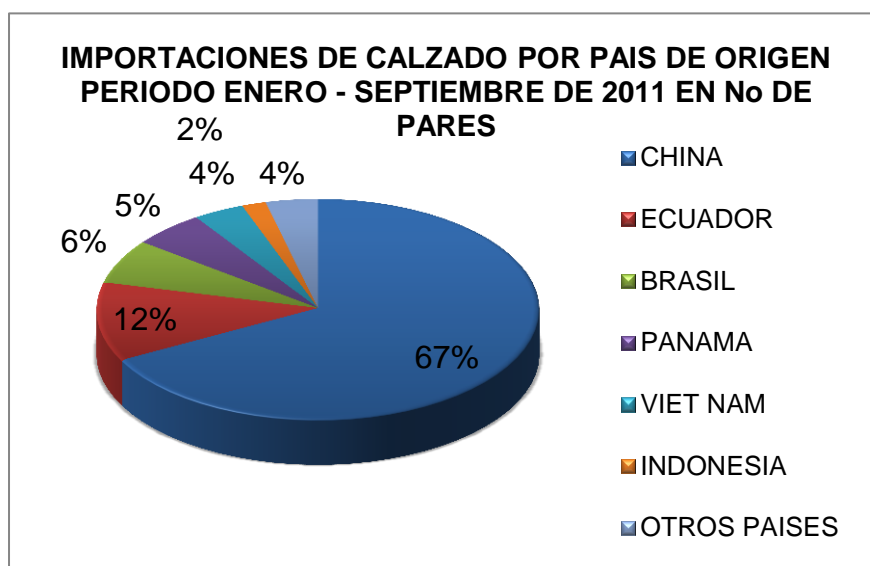


Cuadro 13. Cifras de importaciones de calzado por país de origen enero-agosto 2011 en No. De pares

PAÍS	No de pares
CHINA	29.289.017
ECUADOR	5.021.302
BRASIL	2.834.930
PANAMA	2.321.552
VIET NAM	1.636.447
INDONESIA	776.268
OTROS PAISES	1.683.628
TOTAL	43.563.144

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 13. Gráfico de importaciones de calzado por país de origen en No. De pares

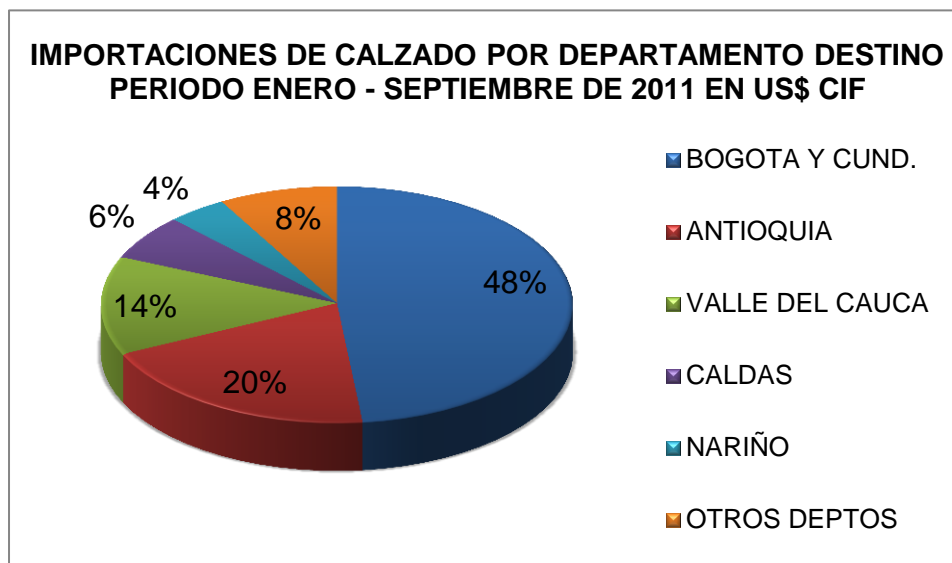


Cuadro 14. Cifras de importaciones de calzado por departamento destino enero-agosto 2011 en US\$CIF

DEPTO	US\$CIF
BOGOTA Y CUND.	144.280.976
ANTIOQUIA	58.761.665
VALLE DEL CAUCA	40.275.406
CALDAS	18.649.315
NARIÑO	12.226.227
OTROS DEPTOS	24.611.692
TOTAL	298.805.280

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 14. Gráfico de importaciones de calzado por departamento en US\$CIF

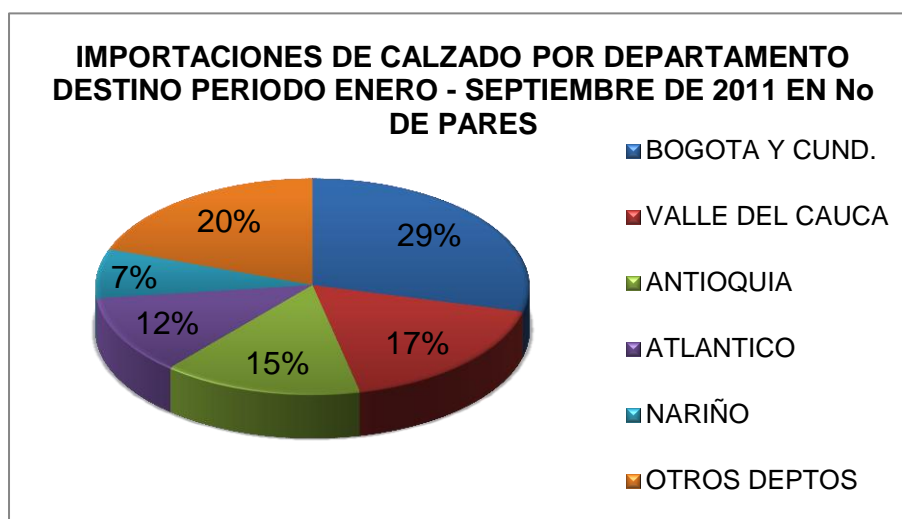


Cuadro 15. Cifras de importaciones de calzado por departamento destino enero-agosto 2011 en No. De pares

DEPTO	No de pares
BOGOTA Y CUND.	12.620.548
VALLE DEL CAUCA	7.644.934
ANTIOQUIA	6.438.888
ATLANTICO	5.113.957
NARIÑO	3.219.941
OTROS DEPTOS	8.524.876
TOTAL	43.563.144

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Figura 15. Gráfico de importaciones de calzado por departamento destino en No. De pares



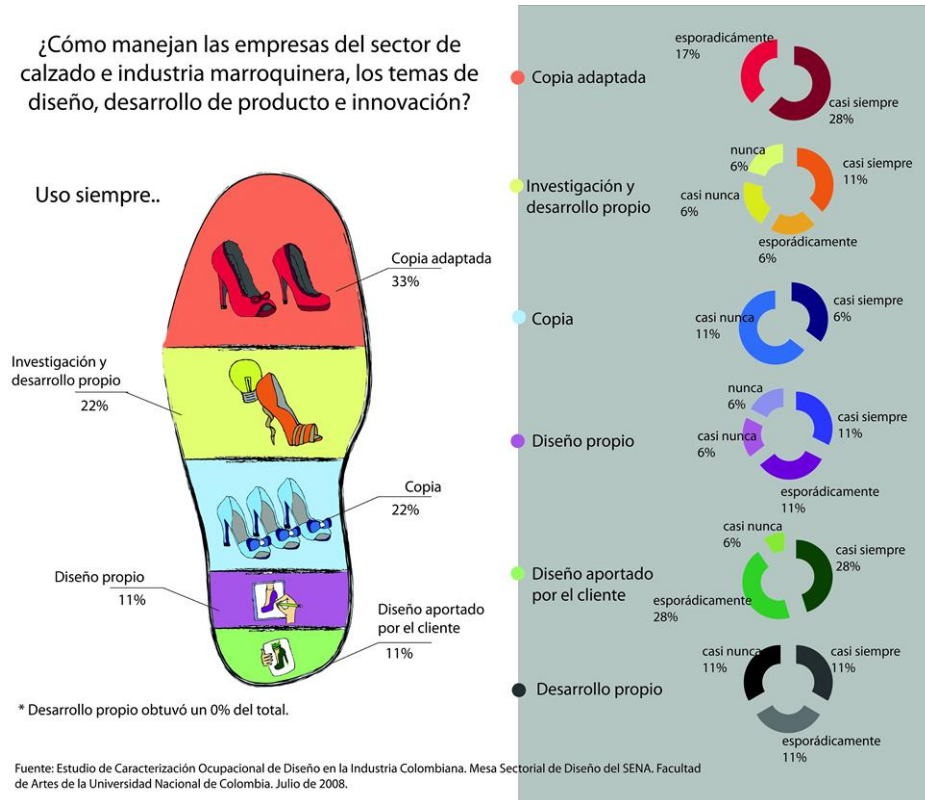
Cuadro 16. Desglose de subpartidas arancelarias

SUBPARTIDAS	DESCRIPCIÓN
6402999000	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico excepto que cubran el tobillo.
6403999000	Los demás calzados, con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.
6404190000	Los demás calzados con suela de caucho o plástico, y parte superior de materia textil, excepto de la 640411.
6403919000	Los demás calzados, con suela de caucho, plástico y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo sin plantillas ni puntera metálica de protección
6404112000	Calzado de deporte, con suela de caucho o plástico y parte superior de material textil, para la práctica de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares.
6403400000	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural, con puntera metálica de protección.
6402190000	Los demás calzados de deporte, con suela y parte superior de caucho o plástico, excepto para esquiar
6402910000	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico, que cubran el tobillo

Fuente: DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

2.1.1.3 El diseño y la estética en el sector

Figura 16. Análisis gráfico de cómo las empresas del sector del calzado manejan el tema del diseño



Según estudio de Caracterización Ocupacional de Diseño en la Industria Colombiana, más específicamente en el sector del Calzado y la marroquinería, para el tema del manejo del diseño de los productos, dando como opción de respuesta cinco, arroja resultados que se pueden ver como oportunidad para el desarrollo del proyecto, ya que un 78% de las empresa realizan copia y adaptaciones, el 73% es diseño aportado por el cliente y solo un 33% de ellas tienen diseño propio.

Finalmente si se realiza un análisis del sector del calzado se puede llegar a la conclusión de que esta es una industria que tiene futuro, con proyecciones mundiales, convirtiéndose en una fuente de empleo de mayor magnitud proporcionando una economía estable tanto a la comunidad como al país.

2.1.2 Análisis del mercado. El mercado objetivo en el que se comercializara el producto es en la ciudad de Medellín inicialmente, al cual se le ha realizado el estudio y se conoce su cultura, gustos, preferencias, demanda, distribución y

competencia, teniendo en cuenta que la Diseñadora es nativa de esa región y el proyecto fue concebido para desarrollarlo en esta población. El diseño, administración y fabricación se realizan en la ciudad de Cali, ya que es el sitio de residencia de los emprendedores, quienes se encargan de estas labores y supervisión directa del proceso de producción.

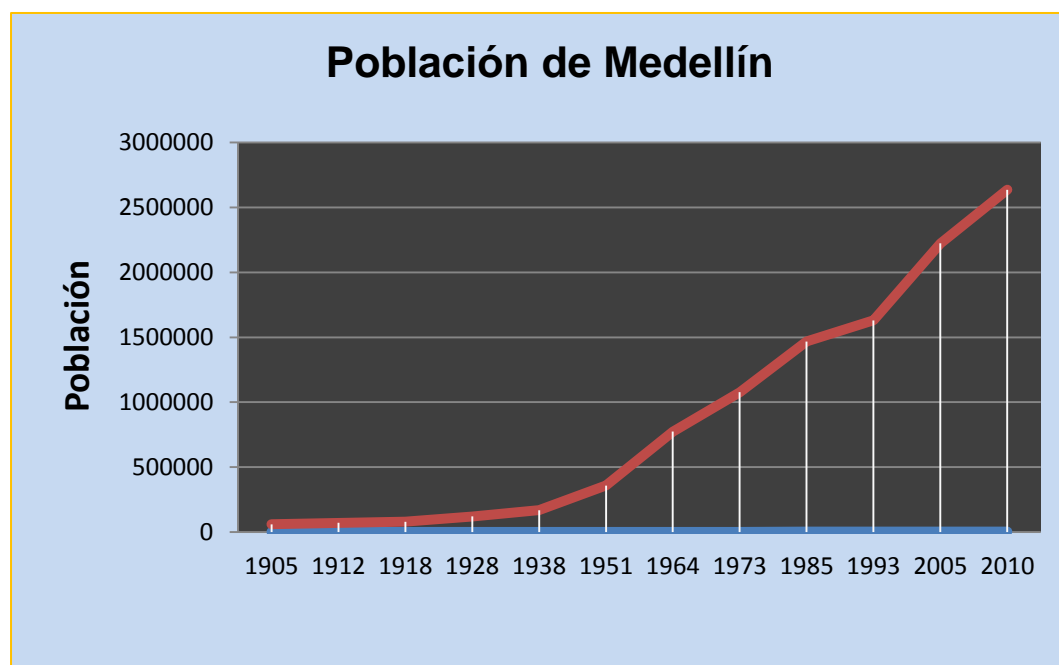
“Medellín, ciudad y municipio colombiano, capital del departamento de Antioquia. Se localiza en el noroccidente del país en el centro del Valle de Aburrá, que se ubica en la Cordillera Central, y el cual está atravesado por el río Medellín. Cuenta, según cifras estimadas por el DANE, con una población de 2.636.101 habitantes para el año 2010 y para el 2020 la ciudad contará con 2.933.094 de habitantes lo que la convierte en la segunda ciudad más poblada de Colombia. Por su parte, el área metropolitana de la ciudad, conformada además de Medellín por otros 9 municipios, tiene una población estimada para el 2010 de 3.740.000 personas, siendo ésta la segunda aglomeración urbana del país. En el plano económico es una urbe con gran dinamismo, destacada como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y de servicios de Colombia, y por ser la sede de numerosas empresas nacionales e internacionales, principalmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, telecomunicaciones, automotriz, alimentos y salud”⁶.

Cuadro 17. Estadísticas de crecimiento de población de Medellín Censo 2005

Crecimiento de la Población de Medellín 1905 - 2005		
Años censales	Población total	% incremento año base 1905
1905	59.815	100%
1912	70.547	118%
1918	79.146	132%
1928	120.044	201%
1938	168.266	281%
1951	358.189	599%
1964	772.887	1292%
1973	1.077.252	1801%

⁶ MEDELLIN. Wikipedia foundation.inc. [En línea], [Consultado, febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://wikipedia.org/wiki/Medellín>.

1985	1.468.089	2454%
1993	1.630.009	2725%
2005	2.223.078	3717%
2010	2.636.101	



Fuente: DANE.GOV.CO, Censo poblacional 2005. [En línea] [Consultado, Febrero de 2011].
 Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

Para los años 2011 y 2015 según el DANE la población femenina de 20–44 años que es el mercado al que irá dirigido directamente el producto de la empresa de caza femenino en la ciudad de Medellín será de:

Cuadro 18. Proyección de población femenina en la ciudad de Medellín, 2010-2010

Población femenina Medellín						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	1.239.890	1.253.359	1.266.416	1.279.388	1.292.162	1.304.563
20-24	100.781	100.776	100.118	98.984	97.617	96.145
25-29	95.909	98.127	100.109	101.774	102.961	103.562
30-34	85.637	88.557	91.403	94.145	96.764	99.229
35-39	79.467	79.518	81.114	83.858	87.006	90.028
40-44	98.857	95.798	92.012	88.168	85.236	83.820

Fuente: DANE.GOV.CO, Censo poblacional. [En línea] [Consultado, Febrero de 2011].
 Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

2.1.2.1 Estimación del mercado Potencial

Cuadro 19. Proyección de mercado potencial en la ciudad de Medellín, 2010-2010

Mercado Potencial		
Población	2010	2020
Total Medellín	2.636.101	2.933.094
Total Mujeres	1.239.890	1.362.984
Total Mujeres de 20-44 años	460.651	512.550
Total Mujeres de 20 -44 años de Estratos 4 a 6	98.470	110.898

2.1.3 Análisis del consumidor/cliente. El mercado al cual irá dirigido el producto es principalmente las mujeres de la ciudad de Medellín, de estrato socioeconómico 4, 5 y 6, con un rango de edad de 20-44 años, independientes económicamente, de nivel socioeconómico medio-alto, que se preocupan por su apariencia física y su imagen personal, que no temen a lo nuevo y diferente.

Son mujeres que siempre están en busca de nuevos y diferentes productos, que les gusta la exclusividad, la comodidad, la moda y el diseño, que sacrifican precio por calidad, invirtiendo un poco mas por un producto mejor, sin salirse de algunos límites, son mujeres modernas, líderes y profesionales.

Para segmentar el mercado de consumidores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Cuadro 20. Segmentación del consumidor objetivo

Variable de Segmentación	Divisiones Típicas
Geográfica	
Región	Montañosa (Antioquia)
Densidad	Urbana
Clima	Templado
Demográfica	
Estrato Socioeconómico	4, 5, 6
Edad	20 – 40 años
Sexo	Mujer
Miembros de familia	Entre 3 - 5
Ingresos	Mayores a 1.000.000
Ocupación	Profesional
Clase social	Media - Alta

Psicográfica	
Estilo de vida	Elegante, original
Personalidad	Activo, autentico
Conductual	
Beneficios buscados	Comodidad, estilo
Status del usuario	Usuario potencial
Sensibilidad al factor de mercadotecnia	Precio, servicio

Esta información se dedujo a través de la encuesta realizada a un grupo de mujeres residentes en la ciudad de Medellín, además de la opinión y respuesta a las ventas que hay que mencionar, Dolce Vita By Eva, ya ha realizado. Ver Anexo 1.

2.1.3.1 Tendencia de moda. Las tendencia de moda traen un poco de todo, desde el calzado inspirado en los zapatos masculinos, cómodos y prácticos, hasta la feminidad y los zapatos de tacón que desafían las alturas.

Zapatos masculinos

El estilo masculino aparece en la ropa con timidez, pero vive todo su protagonismo gracias al calzado. Se llevan los zapatos Oxford, los mocasines, las botas militares, los botines de cordones con cuña, las botas de motero, la inspiración ecuestre, calzado que puede ser destinado por los hombres, pero que las mujeres lo hacen suyo.

Como principal novedad de la temporada, se encuentra un nuevo estilo: Chelsea boots. Son muy adecuadas para combinar con pitillos y vestidos.

Zapatos femeninos

El ying y el yang, es la tendencia de las mujeres actuales que las lleva a tomar la decisión de estilo diario “hoy me visto de hombre y mañana realzo todos mis encantos femeninos”. Alternar zapatos de tacón con zapatos planos, les gusta la moda y experimentar. Las propuestas más femeninas vienen esta temporada de la mano de los stiletos, los estampados de serpiente, los zapatos con color, y los que vienen cubiertos de purpurina, lentejuelas o brillos de todo tipo. Zapatos de tacón altísimo, las botas altas, este año se llevan a media caña y con tacón ancho. Rescatadas de los años 70 y que se adaptan perfectamente al vestuario actual.

Zapatos capricho

Son ese tipo de calzado que se compra por impulso, sin saber porqué, ni con que se pueden, pero que definitivamente las mujeres sueñan con tenerlos. Estos pueden ser con combinación de colores, efecto patchwork, etc.⁷

2.1.3.2 Tendencia de compra. Los recientes estudios por Raddar e Inexmoda ya mencionados en el numeral 1.3 Potencial de Mercado, afirman que en países como Colombia que se encuentran aun en crecimiento, se ve altamente marcada la influencia de países desarrollados, en donde factores como la moda son fundamentales, estimuladas por la llegada de marcas y nuevos formatos, generando en el mercado colombiano diferentes tipos de compradores que dan respuesta a cada una de las ideas propuestas por ellos y por las ofertas nacionales, entre estos se encuentran 5 tipos: Boniteras, Necesitadas, Gustosas, Especializados y Regaladoras.

La tendencia de compra de la mujer paisa, se ha ido direccionando por las nuevas ofertas que han surgido en el mercado exclusivo de la ciudad, con este se hace referencia a las propuestas generadas por los diseñadores locales que se encuentran en los sectores especializados para este, dejando a un lado lo tradicional del mercado colombiano e incursionando en nuevos estilos, adicionando color, forma, textura y diferentes combinaciones inimaginables en años anteriores en dicha ciudad.

Los datos arrojados por las encuestas realizadas a una muestra de 50 mujeres, permitió identificar lo siguiente: El 80% de ellas se encuentran entre los 20 y 30 años de edad, el 88% pertenecen a estratos 5 y 6, el 96% son trabajadora profesionales (66%) y estudiantes (30%), el 86% compra 4 o más veces al año, el 58% prefiere Tacones y el 42% Valetas y Zapatos deportivos. El 82% utiliza en semana calzado formal (64%) y casual (18%), los fines de semana el 88% utiliza Casual (52%) e informal (36%), el 98% no tiene preferencias por la marca, el 80% se basan en la comodidad, Calidad, Diseño y Exclusividad para tomar la decisión de compra, el 74% compran para satisfacer una necesidad. Los materiales preferidos para el 80% de las encuestadas son textil y cuero, el 50% sacrifican precio por Calidad y Diseño, el 92% buscan respaldo de la marca en el servicio postventa, el 96% considera que el calzado habla de la persona y el 98% opina que el calzado es una pieza importante en el atuendo de la mujer.

⁷ TENDENCIAS MODA.TENDENCIAS DE MODA 2012. [En línea], [Consultado, enero de 2012]. Diponible en internet: www.trendencias.com.

2.1.4 Análisis de la competencia. En la actualidad, la ciudad de Medellín es el municipio en el cual se han realizado la mayoría de los estudios de mercado, tanto de clientes, como de oferta actual de productos similares, en donde se pretende empezar la comercialización del producto resultante y han surgido muchas marcas de calzado para mujer, pero cada una de ellas posee características diferentes y son enfocadas, la mayoría de ellas, a un mercado juvenil, que es arriesgado y que tiene un poder adquisitivo dependiente; por lo cual su estrategia de mercado actualmente es el precio bajo; también podemos encontrar marcas muy reconocidas en el mercado con productos de excelente calidad y estándares de exportación, pero que por su alto precio, no son accesibles para una parte del mercado potencial de la empresa.

El boom del calzado femenino ha ido tomando fuerza por las características del mercado paisa y por el surgimiento de nuevos diseñadores, que por la educación que se ha ido inculcando en las universidades y en las familias, salen con las energías puestas y con toda la esperanza de tener su propio negocio, algunos los montan de manera formal, y se encuentran registrados en cámara de comercio y cuentan con puntos de venta, pero muchos otros se dedican a la venta informal, realizando su publicidad por medio de redes sociales y voz a voz. Las mujeres cada vez son más exigentes y están más conscientes de lo que quieren y como se quieren ver y se han dado cuenta que el calzado y los accesorios que la acompañan hablan por ella y le dan a su imagen una etiqueta que la va a representar en su mundo laboral, social y personal.

Por el surgimiento de los nuevos diseñadores, que es el área en la cual se enfoca la competencia principal en la ciudad de Medellín, han creado espacios para dar a conocer todos y cada uno de los productos de nuevos creadores, abarcando desde ferias de emprendimiento, ferias comerciales, como espacios en la ciudad como lo es La Vía Primavera, la nueva área comercial de Laureles (primer parque entre las transversales 1-3) que son lugares en la ciudad reconocidos por sus llamativos locales comerciales en los que se puede encontrar todo tipo de productos, principalmente calzado femenino y que a la gente le encanta visitar, sin tener en su mente una compra específica sólo porque sabe que en estos sitios va a encontrar cosas únicas que las van a maravillar.

El mercado está muy competido especialmente por los bajos precios que se pueden encontrar, hay muchas nuevas marcas que han llamado la atención de las mujeres, algunas de ellas son:

Mía Zapatos y carteras, Tamara Brazdys, Dulce primavera, Shopaholics, La zapatería y Coralina.

Estas marcas ofrecen al cliente un producto lleno de color y economía y algunas de ellas diseño, como se había mencionado anteriormente las desventajas frente a estas marcas son los bajos precios que ofrecen y el reconocimiento que ya tienen, la experiencia y trayectoria, pero también contamos con ventajas fuertes frente a ellos y es que se contará con un producto de mejor calidad por tener en sus componentes el cuero, con más diseño y variedad de hormas por precios que pueden ser muy competitivos.

Mía zapatos y Carteras

Es una empresa de dos jóvenes emprendedoras, no cuentan con punto de venta, ya que realizan su distribución por medio del catálogo virtual o el llamado voz a voz. Quien está interesada en sus productos se comunica con ellas y son visitadas.

Figura 17. Imagen corporativa y muestra de diseños de la marca Mia Zapatos y carteras



Fuente: Facebook.com, Mia Zapatos y Carteras. [En línea] [Consultado, Marzo de 2011]. Disponible en internet: [facebook.com/pages/MIA-Zapatos-y-Carteras](https://www.facebook.com/MIA-Zapatos-y-Carteras)

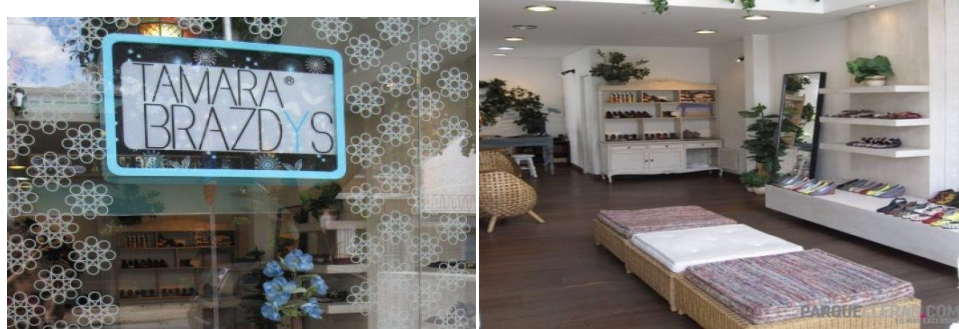
Fortalezas: Diseño, variedad, complementos como accesorios y personalización.

Debilidades: Materiales y

Tamara Brazdys

Esta marca lleva 5 años en el mercado y en el sector vía primavera, la calle del diseño cerca a la zona rosa de Medellín y se caracteriza por sus diseños atemporales, propios y versátiles. Desde la comodidad lograda a través del diseño e investigación artesanal nacieron sus zapatos para trabajar, vivir y disfrutar.

Figura 18. Vitrina y exhibición en punto de venta propio de Tamara Brazdys, Parque Lleras, 2011



Fuente:, PARQUELLERAS.LO MAS EXCLUSIVO. Tamara Brzdys. [En línea] [Consultado, Marzo de 2011]. Disponible en internet: <http://parquelleras.com/boutiques/view/9/TAMARA-BRAZDYS/>

Fortalezas: Diseño, calidad y variedad.

Debilidades: Precios

Encantanda

Es una marca que no se ha definido bien en el mercado, su potencial no es el calzado que es comercializado con la marca Encantada, ya que cuentan con un portafolio de productos principalmente de prendas de vestir importadas.

En cuanto al calzado y los bolsos cuentan con gran variedad de colores y texturas, pero no de diseños diferentes, basan sus ventas en pedidos por paginas de redes sociales, en la cuales quien este interesado en un producto realiza el pedido, hace el pago del 50% y cuando recibe el producto cancela el 50% restante. Cuenta con precios bastante economicos.

Figura 19. Exhibición de producto en punto de venta de distribuidor



Fuente:, Facebook.com. Ecantada. [En línea] [Consultado, Marzo de 2011]. Disponible en internet: <http://es-es.facebook.com/people/Zapatos-Encantada/100003060334153>.

Fortalezas: Variedad y asequibilidad.

Debilidades: Diseño, comodidad y calidad.

Coralina

Es una marca que lleva varios años en el mercado paisa con dos puntos de venta, uno ubicado en Laureles y el otro en el Poblado en la Via Primavera, los productos que Coralina ofrecen tuvieron una gran acogida generando un crecimiento y reconocimiento a grandes velocidades, ya que, a todas las encantaba la variedad de colores y por supuesto el precio que para cualquier producto es de \$60.000, pero lastimosamente olvidaron lo que es el servicio y en el último año aunque ha logrado mantenerse ha perdido un número significativo de clientes. La atención en este lugar es pésima, nadie ofrece el producto al cliente, responden de manera inadecuada y no brindan ninguna garantía.

Fortalezas: Variedad y asequibilidad.

Debilidades: Servicio, calidad, comodidad y diseño.

Cuadro 21. Cuadro comparativo entre marcas del mercado en Medellín

MARCA	PRECIOS	MATERIALES
Mia Zapatos y Carteras	\$60.000 \$150.000	Sintéticos y textiles
Tamara Brazdys	\$80.000 - \$200.000	Sintéticos
Shopaholics	\$50.000 - \$90.000	Sintéticos y textiles
Coralina	\$60.000	Sintéticos
Dolce Vita By Eva	\$65.000 - \$150.000	Sintéticos, textiles y cuero.

2.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO

2.2.1 Concepto del producto o servicio. La empresa de diseño y comercialización de calzado femenino enfoca sus esfuerzos en entender el mercado al cual va dirigido y dar solución las falencias o vida a las ideas y deseos de ellas, uniendo el diseño, el color, la comodidad, la calidad, la variedad y precios asequibles en un producto.

El producto que se va a diseñar y comercializar por medio de la marca Dolce Vita By Eva en la ciudad de Medellín, es calzado para mujer. Es un calzado que cuenta con diseños y desarrollos propios de la marca, llenos de color, formas y texturas que los hacen especiales y diferentes, dándole así exclusividad y estilo.

Dolce Vita pretende ofrecer un producto que sea asequible, pero que a su vez sea de buena calidad, cómodo y que le brinde a su usuario un toque de estilo, para que se sienta única.

2.2.2 Modelo de negocio

- **Red de asociados**

Dentro de los asociados tenemos a los proveedores que realizan las Maquilas, considerados como unos de los más importantes en el proceso, aunque se pueden remplazar, se tiene que ser muy cuidadoso en la selección y matricula como proveedores. Existe la amenaza que estos comercialicen los diseños suministrados. Por otro lado están los proveedores de materiales, a los cuales se les debe evaluar muy bien la calidad de los insumos, ya que de esto depende la calidad final del producto. Por último se encuentra el fabricante de empaques y marquillas, quien es el encargado la imagen de la marca que estará representada el producto.

- **Actividades Claves**

Las actividades claves para este proyecto, encontramos la elaboración de base de datos, el diseño de los mensajes publicitarios, la creación de la imagen corporativa, la comunicación a través de medios electrónicos y estudios de tendencia de mercado.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor está basada en el diseño y desarrollo de un producto que vaya más allá de los estándares ofrecidos por el mercado actual, reuniendo características como colores, formas y materiales que hagan de él un zapato cómodo, de buena calidad, asequible y exclusivo, lo que se garantiza por la producción de pocas cantidades por serie de cada uno de los diseños. Otro valor fundamental que complementa al producto es el servicio que se basa en la comunicación continua con el cliente.

- **Relación con los clientes**

Brindar servicio pre y post venta (personalizado), mantener comunicación abierta y constante con los clientes, entender plenamente al consumidor para generar diseños con los mejores estándares caracterizados, por la innovación, calidad y comodidad.

- **Segmento de Clientes**

Son mujeres de la ciudad de Medellín con un rango de edad de 20 a 44 años, de estrato socioeconómico 4, 5, 6, independientes económicamente, de nivel socio económico medio - alto, que se preocupan por su apariencia física y su imagen personal. Siempre están en busca de nuevos y diferentes productos, les gusta la exclusividad, la comodidad, la moda y el diseño y que sacrificando precio por calidad.

- **Recursos claves**

El recurso financiero es necesario para soportar la operación, crear valor y generar ingresos. Con el recurso tecnológico se puede administrar de forma ordenada la empresa. Otro recurso clave es el factor humano encargado de integrar los demás recursos.

- **Canales de distribución**

La comercialización se maneja por diferentes formas: ventas voz a voz, dando a conocer el producto en diferentes círculos sociales. Distribuidores a

través de catálogos y muestras. Puntos de ventas propios, se realizara con la asesoría, exhibiciones y argumentos de venta.

- **Costo de la Estructura**

La estructura de costos está definida de la siguiente manera: costos fijos sin depreciación \$ 5.552.000, correspondiente a los activos fijos. Costo de la mercancía 61%, que representa el porcentaje por producir cada unidad, con relación al precio de venta. Costos administración y ventas \$ 94.083.168, en este se tiene en cuenta la mayor parte que necesita para hacer posible la operación, como Arriendo, servicios, seguros, publicidad y nomina.

- **Flujo de Ingresos**

El año cero presentara un flujo negativo de \$ 63 millones, para el primer año el flujo continuará negativo por valor de \$ 9 millones. A partir del segundo año el flujo cambia, ahora es positivo por \$ 26 millones, en el tercer año crece a \$ 37 millones, en el cuarto año sigue mejorando, \$ 46 millones y en el último año estimado en el estudio cierra con \$ 57 millones.

2.2.3 Marketing Mix:

- **Estrategia de Producto**

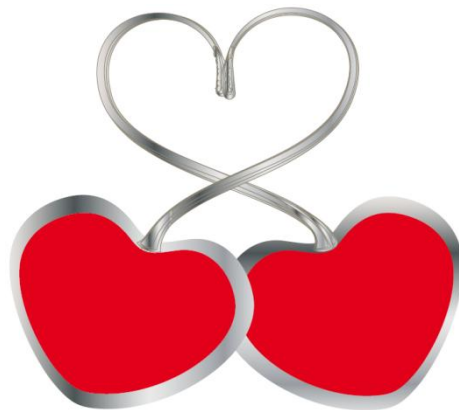
La marca bajo la cual se va a identificar el producto es Dolce Vita by Eva, que surge del análisis de lo que sienten las mujeres por los zapatos y de cómo la diseñadora ve sus creaciones, adicionándole un poco de sobriedad con el cambio de idioma, eligiendo el italiano porque es un idioma que se puede identificar fácilmente y no va a tener problemas de interpretación.

Figura 20. Logo de la marca



El logo de la marca es de colores llamativos, y por el estilo de la fuente y su color principal evoca naturaleza, vida, romanticismo y delicadeza, acompañado de las cerezas entrelazadas en forma de corazón que llevan a quien lo vea a pensar en lo dulce de esa maravillosa fruta que representa sabor y pasión.

Figura 21. Imagen de la marca Dolce Vita By Eva



El portafolio de productos es amplio, teniendo como producto principal el calzado, que impulsa a los productos secundarios como las carteras y los accesorios. Dentro de la oferta de calzado se pueden encontrar diferentes tipos de zapatos: valetas clásicas y casuales, tacones cerrados y tacones despuntados en diferentes alturas y zapatillas Oxford y deportivas, brindando así la posibilidad de elegir sin importar cual sea el estilo que se quiera llevar. Se habla de exclusividad, porque los diseños son únicos y solo se producen 5 o 6 pares por cada uno de ellos y van cambiando en cada colección que se da cada 3 o 4 meses al año.

La idea de Dolce Vita es brindar la posibilidad a sus clientes de adquirir un producto que no va a encontrar en otra parte, con materiales de muy buena calidad, que varían dependiendo de su diseño y van desde el textil, el sintético hasta el cuero.

Figura 22. Imágenes de diseños propios de la marca Dolce Vita By Eva



La presentación del producto bien sea en el punto de venta propio o de distribuidores o en las ventas voz a voz es muy llamativa y refleja las características del nombre, ya que es una exhibición muy romántica y colorida, que no se queda en la memoria, se va con el cliente y el producto, por medio de los empaques.

El empaque está elaborado en cambre de diferentes colores, estampado con el logo de la marca y se cierra con cinta satinada en moño que le da ese toque especial. Este permite embalar el producto, genera publicidad y recordación, ya que no es efímero y va a proteger el calzado o los accesorios adquiridos por mucho tiempo.

Figura 23 Empaque de tela no tejida, presentación final al cliente



El calzado va plenamente identificado en su interior y exterior con la marca, por medio de una marquilla elaborada en cinta satinada negra de 2cm de espesor, con impresión en sublimación a 4 colores, esta va pegada y cosida a la plantilla y en el exterior la suela es marcada con sello de bronce que posee como arte el logo y la talla.

Figura 24 Marquilla y sello de identificación



- **Estrategia de Distribución**

La comercialización del producto se da a través de diferentes formas, inicialmente la venta del producto es por medio del llamado voz a voz, dando a conocer el producto y la marca a familiares, amigas y conocidas y de esta forma ir abriendo mercado en los círculos sociales de cada una de ellas, con este método se generan ventas inmediatas y se crea base de datos. Otro tipo de distribución que se utilizara será por medio de distribuidores y vendedores independientes que realizaran visitas a clientes directos y almacenes para dar a conocer el portafolio por medio de catálogos y muestras en diferentes estilos y materiales. Posteriormente se realizaran aperturas de puntos de venta propios en los que se ofrecerá el portafolio completo de calzado, marroquinería y accesorios.

Se aprovecharán las herramientas tecnológicas que ofrecen hoy en día el mundo del internet y las redes sociales, para generar publicidad y ventas online, ya que son medios que permiten mostrar el producto y la comunicación constante con los clientes y posibles compradores sean conocidos o no.

Cuadro 22. Costos de distribución

Costos totales de distribución					
			Costos		
Ítems	Descripción	Cantidad	Unitario	Total	% Part.
Comisiones	Comisiones por ventas	12		6.597.710	38,47%
Fletes	Fletes movimiento de mercancía	12		1.857.600	10,83%
Asesores	Ventas de mostrador y externas	2	906.720	1.813.440	10,57%
Servicios	Servicios públicos	12	150.000	1.800.000	10,50%
Base de datos C.	Levantamiento de datos de los consumidor	2	450.000	900.000	5,25%
Base de datos D.	Levantamiento de datos de los distribuidores	2	300.000	600.000	3,50%
Catalogo virtual	Elaboración del catalogo Dolce Vita	4	150.000	600.000	3,50%
Catálogos físicos.	Impresión del catalogo Dolce Vita	50	12.000	600.000	3,50%
Exhibiciones	Exhibidores local (vida util 4 años)	1	2.400.000	600.000	3,50%
Ambientación	Ambientación general de la tienda	4	150.000	600.000	3,50%
Muestras	Elaboración de muestras	20	25.589	511.780	2,98%
Servicio post	Seguimiento del cliente	4	80.000	320.000	1,87%
Base de datos S.	Levantamiento de datos de la competencia	1	150.000	150.000	0,87%
Correo directo	Envío de información por correo certificado	25	5.569	139.225	0,81%
Volantes	Elaboración e impresión de volantes	200	300	60.000	0,35%
Correo electro.	Envío de información por correo electrónico	500	-	-	0,00%
Redes sociales	Información por las redes sociales	6	-	-	0,00%
Total		857	4.780.178	17.149.755	100,00%

Cuadro 23. Costos de penetración

Costos de Penetración					
			Costos		
Ítems	Descripción	Cantidad	Unitario	Total	% Part.
Base de datos C.	Levantamiento de datos de los consumidor	2	450.000	900.000	2,33%
Base de datos D.	Levantamiento de datos de los distribuidores	2	300.000	600.000	1,55%
Catalogo virtual	Elaboración del catalogo Dolce Vita	4	150.000	600.000	1,55%
Catálogos físicos.	Impresión del catalogo Dolce Vita	50	12.000	600.000	1,55%
Servicio post	Seguimiento del cliente	4	80.000	320.000	0,83%
Base de datos S.	Levantamiento de datos de la competencia	1	150.000	150.000	0,39%
Correo directo	Envío de información por correo certificado	25	5.569	139.225	0,36%
Volantes	Elaboración e impresión de volantes	200	300	60.000	0,16%
Correo electro.	Envío de información por correo electrónico	500	-	-	0,00%
Redes sociales	Información por las redes sociales	6	-	-	0,00%
Total		794	1.147.869	3.369.225	8,71%

- **Estrategia de Precios**

Teniendo en cuenta la naturaleza del mercado y la demanda, se decidió utilizar varios métodos para la fijación de precios. El primero fue orientado al mercado de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, mujeres entre 20 y 30 años de edad, de estrato socioeconómico 5 y 6, trabajadoras profesionales y estudiantes, motivadas por gusto, que buscan comodidad, calidad, diseño y exclusividad a la hora de comprar y que están dispuestas a sacrificar precio por calidad y diseño. El segundo método utilizado fue Costo + margen, en el que se analizaron los indicadores de contribución por producto y por canal, buscando alcanzar con esta mezcla el punto de equilibrio. Al tratarse de diferente segmentos de mercados para los mismos productos se estaría utilizando el método Discriminatorio.

Los distribuidores serán manejados con una política de precios que logre alcanzar un indicador de contribución del 36%, sobre los precios de punto de ventas directo de la empresa, por otro lado los almacenes boutiques por tener una estructura de costo mayor y un volumen de compra superior, se les diseño una condiciones por economía de escala que les permita alcanzar un indicador de contribución del 45% promedio.

Cuadro 24. Análisis de precios e indicadores de contribución por producto y canal de distribución

Análisis de precios e indicadores de contribución por producto y canal de distribución						
Producto	Punto de venta	Margen	Distribuidor	Margen	Almacenes	Margen
Tacones	102.413	55%	65.837	30%	57.608	20%
Zapatilla Deportiva	78.386	65%	42.208	35%	34.294	20%
Valeta	64.734	59%	37.916	30%	33.176	20%

Para alcanzar el punto de equilibrio del mercado objetivo en este proyecto, es necesario generar ingresos por ventas de \$ 214.809.590 en el primer año, producto de las ventas de 5.160 unidades a un precio promedio de \$ 63.931.

Cuadro 25. Punto de equilibrio Mercado Objetivo

Punto Equilibrio Mercado Objetivo		
Información de Mercado	Año 1	% Part.
Precio Promedio	63.931	100%
Costo Promedio	38.876	61%
Costo fijo unitario	16.315	26%
Ventas unidades	5.160	
Margen de contribución	25.055	
Indicador de contribución	39%	
Costos fijos totales	84.186.603	
Punto de equilibrio en Unidades	3.360	
Punto de equilibrio en U.M. (\$)	214.809.590	

La estrategia de precios será acompañada por unas condiciones comerciales que facilitarán las ventas, entre ellas tenemos: Condiciones de pago, Plazos y Descuentos comerciales, por canal de distribución.

Cuadro 26. Condiciones comerciales

Condiciones comerciales								
Canal	Condiciones de Pago		Plazos			Dctos cial		
	Cantado	Crédito	0 días	1 a 30 días	1 a 45 días	0%	7%	10%
Punto Venta	X		X			X	X	X
Voz a Voz	X	X	X	X		X	X	X
Distribuidor		X		X	X	X		
Almacenes Boutique		X		X	X	X		

En el punto de venta las condiciones de pago serán de contado, el plazo será 0 días y el descuento oscila entre el 0% y el 10%. Para la venta voz a voz las condiciones de pago puede ser de contado o crédito, los plazos van de 1 a 30 días y los descuentos de 0 a 10%, de acuerdo al tipo de cliente y su comportamiento. En el caso de los distribuidores y almacenes Boutique, las condiciones de pago serán a crédito, los plazos están de 1 a 30 días y 1 a 45 días, los descuentos comerciales serian del 0% ya que este canal tiene el mejor precio.

En el escenario de un posible cambio de reducción de precios en el mercado, nuestra estrategia seria sostener los precios actuales por medio de valor agregado, aumentado la calidad percibida por los clientes.

La figura bajo la cual se va a trabajar inicialmente es como persona natural régimen simplificado, puesto que se cumple con los topes de un solo establecimiento comercial y número de empleados menor a 10. Con esta modalidad no se está obligado a facturar el impuesto del valor agregado IVA, ni a llevar ningún manejo de este. Cuando se supere el tope en ventas anuales se emigrara a la figura sociedad por acciones simplificada (SAS).

• Estrategia de Promoción

Para la promoción de la marca y sus productos se han planeado varias estrategias de promoción, como:

Clientes:

- Realizar visitas a todas las mujeres que estén registradas en la base de datos mostrándoles y ofreciéndoles el producto y así generar voz a voz.
- Visitar empresas con el producto físico y generar ventas de impulso.
- Implementar promociones constantes por:
- Fin de colección.

- Por la compra del primer par, el segundo tiene descuento.
- Introducción de productos nuevos.

Gerente, Subgerente y vendedores, tendrán Tarjeta de presentación.

- Empaque en tela no tejida en diferentes colores con logo estampado, permitiendo ser guardado por el cliente.
- Programa de descuento por referidos.
- Descuento inicial con volante por apertura de punto de venta propio.

Clientes y Canales:

- Estar en contacto continuo con los clientes y posibles clientes para que estén pendientes de la llegada de nuevas colecciones.
 - Brindar posibilidades de pagos cómodos.
 - Creación de base de datos de mujeres familiares y amigas que entren en el segmento del mercado al cual se va a dirigir para enviar presentación de la marca y su portafolio y generar la réplica masiva de ésta.
 - Buscar el mejoramiento continuo por medio de encuestas y solicitud de sugerencias.
-
- Participación en ferias y eventos de calzado y moda en el país en las que se brindaran descuentos especiales por participación, algunos de ellos son:
 - ✓ **INTERNATIONAL FOOTWEAR AND LEATHER SHOW – IFLS –**
 - (Calzado y Marroquinería) PRODUCTO TERMINADO
 - Bogotá, Corferias.
 - ✓ **Exhibición Internacional del Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología EICI**
 - CUERO, INSUMOS, TECNOLOGÍA, MAQUINARIA Y SERVICIOS.
 - Bogotá, Corferias
 - ✓ **Colombiatex de las Américas**
 - Colombiatex de las Américas es el escenario comercial ideal para productores y distribuidores de textiles, aplicaciones técnicas industriales, equipos, maquinarias e insumos para la industria de la moda y la confección, hogar y calzado y marroquinería.
 - Medellín, Palacio de exposiciones.
 - ✓ **Salón de la moda**
 - Encuentro especializado, que reúne empresas expositoras de confecciones en telas y cuero, así como de vestuario femenino, masculino,

accesorios, diseño moderno, ropa deportiva, ropa para el hogar, con marcas propias y full package, dirigidos al mercado de la gran distribución.

Bogotá, Corferias 15 al 18 de febrero de 2011

- **Colombiamoda**

“Colombiamoda es un escenario para los negocios; un espacio para que las marcas expresen al máximo su creatividad y su ingenio, en el fascinante mundo de la moda”. Negocios, moda, sensaciones y marcas. Recibirá expositores, compradores, visitantes y medios de comunicación nacionales y extranjeros.

Medellín, Palacio de Exposiciones.

- **Asoinducal Feria de Cuero y Calzado**

Asoinducal es la Feria del Cuero y el Calzado que ha servido de plataforma para el crecimiento del sector de la marroquinería en Santander, exportando a diferentes países de Europa.

Bucaramanga, Centro de Ferias, Convenciones y Exposiciones.

- **Pacific Leather**

Es el evento del sector más importante del suroccidente colombiano, donde confluyen las principales firmas productoras de zapatos, marroquinería, bolsos, accesorios, los industriales de insumos y los proveedores de servicios para la industria.

Cali, Centro de Eventos Valle del pacifico.

- **International Footwear and Leather Show – IFLS**

La más importante exhibición especializada en calzado (en cuero, sintético, textil y lona para todos los mercados: casual, informal, infantil, deportivo, sandalias y de dotación), marroquinería, artículos de viaje y prendas de vestir en cuero.

Bogotá, Corferias.

Tener un portafolio amplio y variedad de productos continuamente.

Cuadro 27. Costos de promoción anuales

Costos de Promoción				
Ítems	Descripción	Cantidad	Costos	
			Unitario	Total
Base de datos C.	Levantamiento de datos de los consumidor	1	450.000	900.000
Base de datos D.	Levantamiento de datos de los distribuidores	1	300.000	600.000

Cuadro 27 (continuación)

Catalogo virtual	Elaboración del catalogo Dolce Vita	4	150.000	600.000
Catálogos físico	Impresión del catalogo Dolce Vita	50	12.000	600.000
Servicio post	Seguimiento del cliente	4	80.000	320.000
Correo directo	Envío de información por correo certificado	25	5.569	139.225
Volantes	Elaboración e impresión de volantes	1000	300	300.000
Tarjetas dcto.	Elaboración e impresión de tarjetas	1000	50	50.000
Tarjetas presentación	Elaboración e impresión de tarjetas	3000	50	150.000
Correo electro.	Envío de información por correo electrónico	500	-	-
Redes sociales	Información por las redes sociales	6	-	-
Empaques	Fabricación de empaques	6000	1.500	9000000
Total		11591	999.469	12.659.225

Para la aplicación de las estrategias de promoción diseñadas se elabora un cronograma mensual para aquellas como promociones por lanzamiento y fin de colección, fechas especiales como día de la mujer, de la madre, amor y amistad y navidad y las promociones frecuentes como descuento por referidos, repartición de tarjetas de presentación no tienen programación, siempre debe haber disponibilidad de los medios. En los casos de participación en ferias y eventos nacionales se debe realizar una evaluación de costos y de acuerdo al estado de la empresa elegir cuales se pueden tener en cuenta.

Figura 25. Colage de piezas promocionales



- **Estrategia de Comunicación**

Los medios de comunicación que se utilizarán para dar a conocer la marca y los productos son:

- El correo electrónico, por medio de mensajes de presentación y envío de catálogos cada nueva colección.
- Voz a voz, generado a partir de las visitas y ventas realizadas.
- Redes sociales como Twitter, Facebook y Blog spot, en las cuales se estarán publicando noticias de lo que va sucediendo con la marca y en donde se puede encontrar.
- Página web, se creará un sitio web en donde se publiquen los catálogos de las colecciones y se puedan realizar pedidos y ventas.
- Visitas puerta a puerta.
- Envío de tarjetas o detalles en fechas especiales.
- Repartición de volantes y tarjetas de presentación para dar a conocer la marca y punto de venta. Especialmente en inauguración y realización de eventos promocionales.

- **Estrategia de Servicio**

Se prestará vigilancia especial al servicio y atención de los distribuidores, puntos de venta y administradores de la marca para que el cliente siempre se esté satisfecho y se sienta seguro al realizar la compra, para esto habrán medidas como:

- Atención personalizada, bien sea en las visitas puerta a puerta o en el punto de venta propio o distribuidores.
- Correos personalizados, ya que estos hacen sentir especial al cliente.
- Solicitud de sugerencias y opiniones.
- Seguimiento y control de calidad del producto que se vende.
- Servicio de domicilio, bien sea a oficinas u hogares, para facilitar la compra a personas que no tengan la posibilidad de desplazarse hasta el punto de venta. Para lo cual, la persona que lo necesite debe realizar la solicitud mínimo el día anterior a la visita, en donde debe informar dirección, hora y talla de calzado.
- Garantía por tres meses por defectos de fabricación o material. Para el cumplimiento de la garantía se debe llevar el calzado para valoración y se realiza el cambio por un producto de igual precio.

Proyección de ventas:

Cuadro 28. Proyección de ventas (No. Pares y \$ Pesos)

Proyección de ventas (No de Pares)					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de venta	1.800	1.980	2.178	2.287	2.401
Distribuidor	960	1.056	1.162	1.220	1.281
Almacenes	2.400	2.640	2.904	3.049	3.202
Total	5.160	5.676	6.244	6.556	6.884

Proyección de ventas (\$ pesos)					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de venta	155.969.859	130.381.497	147.722.236	162.863.766	179.557.301
Distribuidor	50.316.409	69.536.798	78.785.193	86.860.675	95.763.894
Almacenes	123.599.250	173.841.996	196.962.982	217.151.687	239.409.735
Total	329.885.518	373.760.292	423.470.411	466.876.128	514.730.931

Cuadro 29. Proyección de ventas primer semestre Año 1

Proyección de ventas primer semestre Año 1 (No de pares)						
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Punto de venta	90	108	162	126	216	108
Distribuidor	48	67	67	96	77	48
Almacenes	120	168	168	240	192	120
Total	258	343	397	462	485	276

Proyección de ventas primer semestre Año 1 (\$ pesos)						
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Punto de venta	7.798.493	9.358.192	14.037.287	10.917.890	18.716.383	9.358.192
Distribuidor	2.515.820	3.522.149	3.522.149	5.031.641	4.025.313	2.515.820
Almacenes	6.179.963	8.651.948	8.651.948	12.359.925	9.887.940	6.179.963
Total	16.494.276	21.532.288	26.211.383	28.309.456	32.629.636	18.053.974

Cuadro 30. Proyección de ventas segundo semestre Año 1


	Proyección de ventas segundo semestre Año 1 (No de pares)					
Ventas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Punto de venta	126	108	180	108	162	306
Distribuidor	67,2	86	77	67	163	96
Almacenes	168	216	192	168	408	240
Total	361	410	449	343	733	642

	Proyección de ventas segundo semestre Año 1 (\$ pesos)					
Ventas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Punto de venta	10.917.890	9.358.192	15.596.986	9.358.192	14.037.287	26.514.876
Distribuidor	3.522.149	4.528.477	4.025.313	3.522.149	8.553.789	5.031.641
Almacenes	8.651.948	11.123.933	9.887.940	8.651.948	21.011.873	12.359.925
Total	23.091.986	25.010.601	29.510.239	21.532.288	43.602.949	43.906.442

3. ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO

3.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Cuadro 31. Ficha técnica de tacones

DOLCE VITA BY EVA		
FICHA TECNICA DE DISEÑO Y PRODUCCION	LINEA CALZADO	FICHA N°001
CLIENTE:	HORMA: TACON DESPUNTADO	ALTURA: 7 1/2
MODELO: TACON CERRADO	ESTILO: PRIMAVERA- VERANO	
FECHA DE ELABORACION: 21 MARZO DE 2011		
		
CORTE		
MATERIAL: SINTETICO - TEXTIL	COLOR: AMARILLO - ESTAMPADO	
FORRO: BADANA	COLOR: PLOMO	
PLANTILLA DE LUJO: BADANA	COLOR: PLOMO	
PESPUNTE		
HILO: APTAN	COLOR: AMARILLO	
AGUJA: N°	OBSERVACIONES GENERALES	CALIBRE: 60
ACCESORIOS		
HERRAJES: NO TIENE		
HEBILLAS: NO TIENE	MEDIA PLATAFORMA INTERNA	
MONTAJE		
MATERIAL DE PLANTILLA: BADANA	CALIBRE:	
MATERIAL DEL FORRO: BADANA	COLOR: PLOMO	
SUELA		
MATERIAL: NEOLITE	COLOR: NEGRO	
TACON: PVC	ALTURA: 7 1/2	
PISO: NEOLITE	COLOR: NEGRO	HUELLA: DIAMANTE

Cuadro 32. Ficha técnica de valetas

		DOLCE VITA BY EVA	
FICHA TECNICA DE DISEÑO Y PRODUCCION	LINEA CALZADO	FICHA N°002	
CLIENTE:	HORMA: VALETAS	ALTURA:	
MODELO: VALETAS CASUALES	ESTILO: PRIMAVERA-VERANO		
FECHA DE ELABORACION: 21 MARZO DE 2011			
			
CORTE			
MATERIAL: TEXTIL	COLOR: VARIADO		
FORRO: TEJIDO DE PUNTO	COLOR: NEGRO		
PLANTILLA DE LUJO: BADANA	COLOR: PLATEADO		
PESPUNTE			
HILO: APTAN	COLOR: NEGRO		
AGUJA: N°	OBSERVACIONES GENERALES		CALIBRE: 60
ACCESORIOS			
HERRAJES: NO TIENE			
DECORACION: MOÑO CINTA FALLA			
MONTAJE			
MATERIAL DE PLANTILLA: BADANA	CALIBRE:		
MATERIAL DEL FORRO: TEJIDO DE PUNTO	COLOR: NEGRO		
SUELA			
MATERIAL: TR	COLOR: NEGRO		
TACON: NO TIENE	ALTURA:		
PISO: TR	COLOR: NEGRO	HUELLA: OVALADA	

Las precauciones generales para la conservación adecuada del calzado son:

- Evitar la exposición continua de calor excesivo.
- Si los zapatos se mojan se deben dejar secar a temperatura ambiente, no al sol.
- Si se guardan por largos periodos de tiempo pueden presentar moho y polvo, para eliminar se deben limpiar con cepillo de cerdas suaves.
- Procurar que la plantilla del zapato este seca al usarlos para evitar despegado.

Para el cuidado general de diferentes materiales:

- Eliminar polvo y pelusas con cepillo de cerdas suaves.
- Limpiar suavemente con paño húmedo, preferiblemente de algodón.
- En sintéticos no aplicar betún.
- No usar por más de 2 días seguidos, para que la humedad no penetre la plantilla.
- Usar calzador para calzárselos.
- Nunca usar lavadora o secadora para el aseo de los zapatos.

Bolsos y carteras:

Forro interior, tela.

Estructura, cuero o textil, varía según el diseño y pueden ser uno o ambos.

Accesorios, metálicos, como hebillas, pasadores, aros, broches.

Cinturones:

Material principal, cuero teñido.

Accesorios, metálicos, como hebillas, taches, pasadores.

3.2 ESTADO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN

La empresa de diseño y comercialización de calzado femenino enfoca sus esfuerzos en entender el mercado al cual va dirigido y dar solución a las falencias o vida a las ideas y deseos de ellas, uniendo el diseño, el color, la comodidad, la calidad, la variedad y precios asequibles en un producto.

Para el desarrollo del proyecto se han buscado diferentes grupos de mujeres, en distintos rangos de edades en búsqueda de:

- ✓ Recolectar la suficiente información para entender el mercado al cual se pretende llegar.
- ✓ Satisfacer plenamente las necesidades y los deseos a la hora de elegir el calzado.
- ✓ Diseñar productos llamativos, únicos, cómodos, innovadores y de buena calidad.
- ✓ Ofrecer productos a precios intermedios, que sean asequibles para más personas.
- ✓ Generar recordación y fidelización de la marca basándose en el servicio pre y postventa.

Para lograr un buen análisis de la información recolectada y llegar a los objetivos anteriormente mencionados como básicos del proyecto y a futuro de la empresa sigue estos pasos:

- ✓ Trabajo de campo investigativo, aplicando encuestas que den la información necesaria.
- ✓ Observación espontánea, para conocer e identificar los gustos y lo que ofrece el mercado actualmente.
- ✓ Benchmarking.
- ✓ Bluesky research.
- ✓ Entrevistas a amigas y familiares.
- ✓ Elaboración de prototipos para ver la aceptación del posible producto a ofrecer.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de constitución y registro en Cámara de Comercio, pero lleva en el mercado seis meses, en los cuales se han puesto a la venta 2 colecciones, para las cuales se hicieron pruebas previas de materiales, hormas y fabricación, las que dieron como resultado la consecución exitosa de fabricantes de valetas y tacones, con muy buena calidad, comodidad y costos acordes al producto. Se hicieron diferentes moldes de diseños para diferentes números de hormas, hasta encontrar la que se ajustará mejor y fuera más cómoda y estéticamente se viera mejor. En los ensayos de materiales, se encontró cuales son más fáciles de trabajar y cuales requieren un manejo especial, como entretelado, tiempo de calor, puntera reforzada y cuales definitivamente no se ajustan al tipo de diseño y calidad del calzado ofrecido.

En el momento de sacar a la venta los primeros zapatos, se realizaron estudios de aceptación y análisis de ventas, lo que ha aportado valiosas observaciones, que ayudan a la empresa a mejorar y crear diseños cada vez mejores. Las mujeres que han adquirido el producto se han sentido satisfechas y se han convertido en clientes fieles de la marca.

Figura 26. Imágenes de diseños de la marca Dolce Vita By Eva, 2011



3.3 DESCRIPCION DEL PROCESO

Proceso directo de la empresa:

Figura 27. Diagrama de flujo de proceso realizado directamente por la empresa



Proceso de subcontratación:

Figura 28. Diagrama de flujo producción de calzado



3.3.1 Necesidades y requerimientos. Para el manejo de la empresa es necesario contar con una oficina en la cual haya espacios para el diseño, la administración, la contabilidad y la publicidad, así que debe contar con equipos de oficina aptos para el diseño y archivos de office, software de diseño y contabilidad, muebles de oficina, como escritorios, sillas, papeleras, archivadores.

La oficina debe contar con un espacio para el almacenamiento de materiales, producto y muestras.

Para la fabricación de los diferentes productos, como se había mencionado anteriormente es por contratación de terceros, así que ellos deben asumir el espacio y los equipos necesarios para este proceso.

La oficina principal se encontrará en la ciudad de Cali, ya que los dueños y creativos se encuentran radicados en dicha ciudad, por lo cual para tener un control total de los procesos productivos los proveedores y fabricantes se encuentran en la misma ciudad, generando la necesidad de incluir un servicio de transporte nacional y un espacio de almacenamiento en la ciudad de Medellín para la recepción y distribución del producto final.

En unos meses será necesaria la consecución de un local para el montaje del punto de venta propio en la ciudad de Medellín. En este proceso se debe incluir la adecuación, el abastecimiento y la contratación de personal de administración y ventas.

3.3.2 Materias primas e insumos. Los recursos que se van a utilizar para elaboración del calzado y los accesorios, son en su mayoría sintéticos y textiles, pero también se va a contar con cueros para bolsos y algunos diseños de calzado, para satisfacer al cliente y al momento de su elección pueda contar con todo tipo de material y se lleve el de su preferencia. También se va a utilizar un cuero delgado o Badana (Piel de oveja) para el forro interior del calzado que es uno de los diferenciadores del producto.

Afortunadamente se cuenta con proveedores como peleterías, distribuidores de herrajes, tacones y suelas, que pueden abastecer a la empresa de los materiales requeridos, éstos se encuentran en la ciudad de Medellín y en Cali en su mayoría, que es el lugar de fabricación del producto.

La elaboración de este producto es en parte artesanal con materia prima que no afecta el ecosistema, su elaboración es realizada artesanalmente y mecánico-manual; en este último se utilizan máquinas especiales para coser el calzado que sólo utiliza la energía eléctrica que no afecta el entorno y se intenta tener el menor desperdicio posible con el corte de material adecuado y con los retazos que quedan, en su mayoría se realizan piezas de accesorios.

Los materiales necesarios para producir calzado femenino están listados a continuación:

Cuadro 33. Materias primas por unidades y precios

Materias Primas		
Materiales	U.M.	Precios
Sintético	mts	25.000
Textil	mts	25.000
Cuero	decímetros	3.000
Badana	decímetros	500
Tacones PVC	docena par	6.000
Tapas para tacones	docena par	500
Suela Neolite	par	2.000
Suela TR	par	1.750
Puntillas	cajas x 100	1.500
Pegante Cemento de contacto	gl	38.000
Pegante Solución	gl	25.000

Cuadro 33 (continuación)

Nylon Bondeado	bobina	2.000
Nylon Poliamida	bobina	2.000
Entresuela	par	200
Entretela	mts	7.000
Hormas	par	30.000
Cordones	mts	300
Cinta	mts	400

3.3.3 Tecnología requerida. Durante la investigación necesaria para llegar a la conclusión de la creación de una empresa que se dedicará al diseño y comercialización de calzado y accesorios para mujeres, se tuvo acceso al conocimiento del proceso productivo que se debe realizar para la fabricación de estos productos.

Este proceso consta de diferentes pasos, de los cuales la empresa se encargará directamente de algunos y se contratará a terceros para los que requieren de maquinaria y procesos más elaborados. A continuación se hará una descripción paso a paso de la fabricación del calzado que es el producto principal y del cual se derivan productos como carteras, bolsos, cinturones, etc. Teniendo en cuenta que se trabajará bajo un proceso en su mayoría artesanal.

Mediante el software de diseño ZWCAD o SHOEMASTER, para lo cual es necesario un computador, se realiza el diseño, que es impreso para la elaboración del molde por piezas que se deben escalar por tallas y grabar en láminas de aluminio, continuando con la consecución de materiales y la selección de ellos y así con los moldes proceder a cortar, procedimiento que se realiza de manera manual con bisturí de corte; aquí son cortadas la capellada, que es la parte externa del zapato, el forro interior, y la plantilla. Cuando están cortadas las piezas se llevan a guarnecido que es el procedimiento mediante el cual se cosen las partes en una máquina de coser industrial, se lleva a montado usándose una horma, que sirve de modelo de pie, a la hora de encajar las partes del zapato (puntera o pala, talón, suela, etc.) en la máquina de montado, para que la suela quede perfectamente pegada se introduce la pieza a un horno por unos pocos minutos, cuando es zapato de tacón antes de pegar la suela se pega el tacón con el mismo cemento (pegamento) de la suela y por la parte interna se le agregan puntillas para darle firmeza, finalmente se embellece pegando la tira de plantilla, rebajando con una cuchilla las partes sobresalientes y limpiando. Cuando está listo el calzado se continúa con etiquetado y empaçado.

Cuadro 34. Inversión requerida en tecnología

Inversión Requerida (inicial)				
			Valor	
Items	Proveedor	Cantidad	Unitario	Total
Computadores	Dell	1	2.500.000	2.500.000
Impresora multifuncional	Diparco Ltda.	1	500.000	500.000
Software Shoemaster	Shoemaster	1	180.000	180.000
Software contable Global soft	Global soft	1	3.500.000	3.500.000
Total		4		6.680.000

3.4 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Cuadro 35. Presupuesto de producción

Presupuesto de Producción (unidades)					
Ventas	Tacones	Zapatillas	Valetas	Mes	Año (1)
Punto de venta	80	20	50	150	1.875
Distribuidor	40	10	30	80	1.000
Almacenes	150	-	50	200	2.500
Total	270	30	130	430	5.375

3.5 PLAN DE PRODUCCION

3.5.1 Análisis de costos de producción

Cuadro 36. Análisis de costos unitarios y producción

Análisis de Costos Unitarios						
	Maquila	Material	Empaque	Marquilla	M.O. Accesorio	Costo Unitario
Tacones	41.000	2.670	1.150	266	1.000	46.086
% Part.	88,96%	5,79%	2,50%	0,58%	2,17%	100,00%
Zapatilla Deportiva	20.000	5.019	1.150	266	1.000	27.435
% Part.	72,90%	18,29%	4,19%	0,97%	3,64%	100,00%
Valeta	20.000	4.125	1.150	266	1.000	26.541
% Part.	75,36%	15,54%	4,33%	1,00%	3,77%	100,00%

Análisis de costos de producción (\$ pesos)					
Ingresos	Tacones	Zapatillas	Valetas	Mes	Año (1)
Punto de venta	3.686.880	548.700	1.327.050	5.562.630	69.532.875
Distribuidor	1.843.440	274.350	796.230	2.914.020	36.425.250
Almacenes	6.912.900	-	1.327.050	8.239.950	102.999.375
Total	12.443.220	823.050	3.450.330	16.716.600	208.957.500

3.6 PLAN DE COMPRAS

Las compras se realizarán 4 veces al año, obedecen al número de colecciones que se lanzan al mercado, la primera se hace en Enero para atender las ventas de Febrero a Abril, la segunda en Marzo para los meses de Mayo a Julio, la tercera en Junio, para abastecer de Agosto a Octubre y por último en Octubre para las ventas de Noviembre a Enero.

Se hace la aclaración que solo se compran los materiales para la capellada.

Cuadro 37. Plan de compras en No. de pares y \$

Plan de compras (No de pares)				
Ventas	Enero	Marzo	Junio	Octubre
Tacones	755	705	755	1.025
Valetas	364	339	364	494
Zapatillas	84	78	84	114
Total	1.202	1.122	1.202	1.633

Plan de compras (\$ pesos)				
Ventas	Enero	Marzo	Julio	Octubre
Tacones	34.794.716	32.468.123	34.794.716	47.261.086
Valetas	9.648.086	9.002.954	9.648.086	13.104.835
Zapatillas	2.301.477	2.147.586	2.301.477	3.126.059
Total	46.744.279	43.618.663	46.744.279	63.491.979

3.6.1 Identificación de proveedores. Los proveedores con los que se cuentan para el proyecto son de diferentes tipos:

Insumos

Los proveedores de materias primas se encuentran en la ciudad de Cali y son Mauro Medina, TauroModa, Grupo del Valle, Canguro, La Matraca, Novapel, Distacones.

Empaques

Los empaques que se utilizan para el transporte del producto es suministrado por Grupo del Valle, que son cajas en cartón Craft, reciclables y el empaque bolsa de tela no tejida estampada, con cinta satinada, de protección y entrega del producto es elaborado por Comercializadora CAG.

Marquillas

Las marquillas son elaboradas en cinta satinada color negro de 2cm, estampada en sublimación full color son suministradas por Pérez Impresores.

Fabricantes

Actualmente la empresa cuenta con contratos de fabricación con dos proveedores, uno se encarga de la elaboración del calzado tipo tacón, y otro del calzado casual como valetas, zapatillas tipo Oxford y deportivas.

3.6.2 Control de Calidad. El control de calidad es realizado en dos instancias, la primera es en la fábrica en la cual se realizan revisiones físicas del producto terminado, para verificar limpieza, pegado, y concordancia con el diseño entregado, para finalmente ser llevado a empacado, al recibir el producto en la ciudad de Medellín, la gerente se encarga de realizar la inspección de pegado de piezas y accesorios, aspecto de material, prueba de hormas y empacado final.

4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO – FUNCION

Misión: Dolce Vita, empresa diseñadora de calzado y accesorios femeninos aplicados a las tendencias de la moda versátil e innovadora, consiente del valor estético y funcional, en la elaboración y comercialización como valor agregado para los clientes.

Visión: ser reconocidos en el mercado femenino como una marca que complementa Exclusividad, diseño, comodidad y calidad.

La empresa de calzado y accesorios femeninos se pretende desarrollar en la ciudades Medellín inicialmente, tiene como fin diseñar y ofrecer al mercado femenino un portafolio de productos aplicando las tendencias de la moda en diseños versátiles e innovadores, conscientes del valor estético y funcional, generando un valor agregado para los clientes. Se caracteriza por sus productos de buena calidad, comodidad, diseño, y exclusividad.

4.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

4.2.1 Objetivo general. Diseñar, supervisar producción y comercializar calzado y accesorios femeninos de tendencia, versátiles e innovadores que solucionen las necesidades del mercado objetivo, brindando opciones creativas, diferentes y exclusivas para cada una de las mujeres que se acerquen a la marca, ofreciendo un servicio personalizado y constante, para ser reconocidos como una marca que complementa exclusividad, diseño, comodidad y calidad.

4.2.2 Objetivo específicos

- Levantar base de datos realizando barrido al 100% de los distribuidores, almacenes boutique y mujeres de 20 a 30 años de edad, de estrato socioeconómico 4, 5 y 6, trabajadoras y estudiantes de la ciudad de Medellín.
- Realizar estudio de mercadeo al 100% del mercado objetivo de la ciudad de Medellín, que nos permita conocer las necesidades, gustos y preferencias en la decisión de compra.
- Dar a conocer la marca Dolce Vita al 20% del mercado objetivo en el 2012.

- Realizar la matricula en el año 2012 de Dolce Vita como proveedor en uno de los principales almacenes boutique de la ciudad de Medellín.
- Alcanzar matricular a 10 distribuidores como clientes en el primer semestre del año 2012.
- Crear un punto de venta directa en la ciudad de Medellín en el primer semestre del año 2012.
- Logar facturarle al 10% de la base de datos del punto de venta.
- Diseñar un programa de comunicación abierta y constante para ofrecer el mejor servicio post venta a los clientes.
- Crear en el 2012 un modelo estándar en el proceso productivo de maquila, que permita optimizar tiempo, costos y que se puede manejar con cualquier proveedor.
- Alcanzar punto de equilibrio en el primer semestre del año 2012.

4.3 ANÁLISIS MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)

Análisis Interno

Explorar

- Conocimiento del mercado femenino paisa y sus gustos.
- Conocimientos en diseño.
- Experiencia en administración de empresas.
- Tener acceso a diferentes mercados por estar en dos ciudades diferentes.
- Tener acceso a materiales diferentes a los que son utilizados por la competencia directa, por tener presencia en ambas ciudades.
- Menor calidad en los productos de la competencia directa.

Corregir

- No tener establecida la oficina principal y fabricantes en la ciudad de venta, y no tener contacto directo con los clientes el 100% del tiempo.
- No contar con puntos de venta propios desde el lanzamiento de la marca.
- No tener un control constante y directo sobre las ventas.

Análisis Externo

Mantener

- Diseños diferentes y exclusivos.
- Combinación de materiales de alta y media gama, por lo cual se cuenta con buena calidad de producto y precios asequibles.
- Comodidad y exclusividad.

- Personalización en la atención.

Afrontar

- Marcas muy reconocidas en el mercado por su vigencia y nivel y calidad.
- Existencia de muchas marcas nuevas con precios muy bajos.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gerente

Propietario, encargado del manejo general de la empresa, definir los lineamientos corporativos, planear las metas de corto y largo plazo, realizar evaluaciones periódicas al cumplimiento de las funciones, hacer que se ejecuten correctamente y analizar resultados.

Negociaciones con proveedores, clientes corporativos y manejo de las finanzas.

Subgerente

Propietario, encargado, del desarrollo de estrategias de mercadeo e innovación, programación de la producción, evaluación de proveedores, compras y selección de nuevas colecciones.

Diseñador y desarrollador de producto

Es el creativo de la empresa, diseña, busca materiales, está al tanto de las tendencias y las exigencias del mercado, está presente durante el proceso productivo cerciorándose de la calidad y acabados finales de cada producto.

Representante comercial

Es quien está en busca constante de nuevos negocios y quien tiene contacto directo con los clientes voz a voz y con distribuidores, y genera las estrategias comerciales.

Administrador y vendedor de punto de venta

Por el tamaño del/los puntos de ventas propios, sólo es necesario contar con una persona que esté a cargo de las ventas y de la administración, es esta quien atenderá directamente al cliente y responderá por las ventas y presupuestos mensuales, debe también mantener organizado y limpio el almacén cada día.

Fabricantes (Terceros)

No están vinculados directamente con la empresa, pero si en la cadena de suministro, son quienes se encargan de todo el proceso productivo y dentro de este proceso es necesario el siguiente recurso humano:

MODELADOR: Es la persona que toma el diseño y lo despieza en una talla estándar para posteriormente llevarlo a escalado.

CORTADOR: Se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en las órdenes de trabajo, luego puntea y enumera.

ARMADOR: Es el encargado de armar o darle forma al corte.

GUARNECEDOR: Es el encargado de coser el zapato.

MONTADOR: Se encarga de tomar el corte formado, y darle la forma del pie.

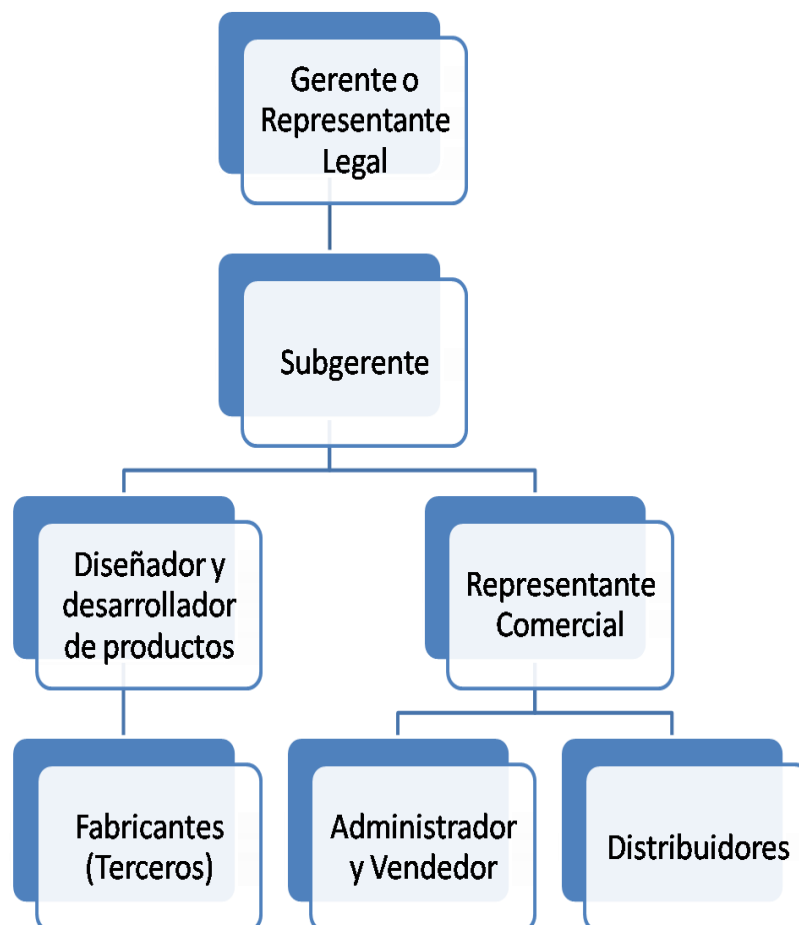
ENSUELADA: Se encarga de ensamblar el corte con la suela, y limpieza del mismo.

EMPLANTILLADOR: Es el encargado del maquillaje del zapato, colocar plantillas, limpiar, empacar, y hacer el control de calidad.

En la empresa es importante contar con el mejor personal, que esté dispuesto a estar en constante capacitación en cuanto a mercadeo, moda y tendencias; para así poder brindar al consumidor final un producto de excelente calidad, que le satisfaga sus necesidades, además de la buena atención pre y postventa. También a cada uno de los miembros activos se le brindan todas las prestaciones legales establecidas por el gobierno.

El equipo emprendedor comprendido por Carlos Gregorio Sanguino Ortiz y Erika Viviana Arango Vásquez, hace parte fundamental de la estructura organizacional de la empresa, realizando los cargos de Gerente y Subgerente diseñador y desarrollador de producto respectivamente. Se explica detalladamente...numeral 1.2....

Figura 29. Organigrama de la empresa de diseño y comercialización de calzado y accesorios femeninos



4.4.1 Equipo emprendedor. La empresa contará con un gran equipo, formado por personas capacitadas y comprometidas con el futuro y el progreso, para lo cual se les brinda la capacidad de formarse y de convertirse en parte de un proyecto con miras al crecimiento y reconocimiento.

Los integrantes del equipo emprendedor son:

Carlos Gregorio Sanguino Ortiz, identificado con cédula de ciudadanía número 88.282.776 de la ciudad de Ocaña. Carlos es una persona que disfruta del trabajo en equipo, es líder natural, siempre está buscando la implementación de ideas nuevas y motivadoras en su lugar de trabajo, es tecnólogo en administración comercial y financiera y actualmente se encuentra finalizando sus estudios profesionales en administración de empresas. Sus últimos trabajos han sido jefe de logística y gerencia regional zona sur, en la empresa Madecentro Colombia S.A.

En el proyecto empresarial la labor de Carlos Gregorio está en el área comercial y financiera, realizando las negociaciones con proveedores y fabricantes, presupuestos e informes.

Erika Viviana Arango Vásquez, identificada con cédula de ciudadanía número 1.017.126.606 de la ciudad de Medellín. Erika es una mujer emprendedora, creativa, que siempre se ha inclinado por las ventas, es diseñadora industrial, especialista en diseño estratégico e innovación. Sus últimos trabajos han sido coordinadora de puntos de venta a nivel nacional de una empresa de muebles modulares, diseñadora de puntos de ventas y freelance en diseño.

En el proyecto empresarial la labor de Erika Viviana está en el área de diseño, desarrollo de producto y ventas, es la creativa de la empresa y la encargada de la supervisión del proceso productivo, empaque, distribución del producto y asistencia a los clientes.

El área de producción estará atendida por terceros, ya que esto disminuye costos de producción, al eliminar gastos fijos, como arriendo, servicios, personal e inversión en maquinaria y herramientas de trabajo.

4.5 GASTOS DE ADMINISTRACION Y NOMINA

Cuadro 38. Gastos de venta

Gastos de Venta			
Ítems	Cantidad	Valor	
		Unitario	Total
Arriendo	12	2.500.000	30.000.000
Adecuaciones	1	4.000.000	4.000.000
Servicios Públicos	12	150.000	1.800.000
Seguros (%)	1	1.539.780	1.539.780
Depreciaciones	1		1.388.000
Amortizaciones	1		5.455.956
Total	28		44.183.736

Cuadro 39. Gastos de Nómina

Gastos de Personal (incluye factor prestacional)			
Cargo	Cantidad	Salario	Salario + Fac. Prestacional
			52%
Gerente	1	1.000.000	1.520.000
Diseño y desarrollo de productos + Subgerente	1	1.000.000	1.520.000
Administrador	1	630.000	957.600
Vendedor Mostrados	1	562.380	854.818
Vendedor Externo	1	562.380	854.818
Total			5.707.235

Cuadro 40. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años

Presupuesto de nomina				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
68.486.822	71.911.164	75.506.722	79.282.058	83.246.161
Incremento anual	5%	5%	5%	5%

4.6 ORGANISMOS DE APOYO

Los organismos de apoyo con los cuales se puede contar son:

Sena, institución educativa que brinda la posibilidad de capacitación constante en las diferentes actividades que comprende la empresa.

Cultura E, programa de emprendimiento propuesto por la Alcaldía de la ciudad de Medellín, para impulsar a los nuevos empresarios.

Entidades bancarias, como Banca Mía, Banco de Occidente, entre otras, con la cuales se puede contar para la solicitud de créditos financieros y apertura de cuentas empresariales sin altos costos de manejo.

Cámara de Comercio que cuenta con servicio de asesoría empresarial, tanto en el proceso de creación y registro como en los procesos que se deben tener en cuenta para registro de libros, renovación de licencias, uso de suelos, entre otras.

CIIEE Centro Institucional de Emprendimiento de la Universidad Autónoma de Occidente, programa académico, universitario que ofrece a los estudiantes un espacio para promoción de creación de empresa, cuenta con diferentes servicios como formación, extensión e investigación, áreas en la que independientemente sea elegido se brinda orientación y calificación.

ACICAM Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. Esta entidad fue creada con el fin de representar el gremio del calzado y la marroquinería y generar una integración de toda la cadena productiva. El objetivo principal es proteger, y fomentar el desarrollo, la tecnificación, dignificación y el engrandecimiento de la industria dentro y fuera del territorio nacional.

4.7 CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

En el marco legal la empresa o marca que es la meta del trabajo, es importante tener en cuenta que los aspectos a tratar son varios para contar con la seguridad de estar al día en asuntos legislativos, entre los cuales hay que empezar por los concernientes a la constitución de la empresa para la cual el primer paso a seguir es la verificación del nombre o razón social en los puestos de las sedes de Cámara de comercio, una vez aprobado el nombre se debe realizar el registro después de haber decidido el tipo de empresa o la figura bajo la cual se trabajara, que para el caso de Dolce vita será inicialmente bajo la figura de persona natural y en el momento en que por el aumento de las ventas se haga necesario, se constituirá una sociedad y se registrará el cambio de tipo de empresa por sociedad S.A.S, ...la cual se explicará claramente en el numeral 4.7.1..., negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales, capital social pagado por cada socio. Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad y cuando estés correctamente registrada la minuta en una notaría se debe realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales.

Como paso a seguir es necesario realizar el registro de la matrícula mercantil “Sociedades Comerciales” y el registro en la Cámara de Comercio correspondiente a la ciudad en la cual va a estar radicada la dirección de la empresa. Con los documentos en regla hay que obtener el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales, para lo cual también se debe contar con RUT y así adquirir numeración de facturas en caso de ser necesarias cuando se establezcan espacios comerciales y transacciones de tipo comercial económicas significativas.

Hay que tener en cuenta que cuando se cuenta con personal a cargo hay que realizar la vinculación legal a ella y consecuente con esto son indispensables la afiliación a la aseguradora de riesgos profesionales (ARP), régimen de seguridad social, fondo de pensiones y cesantías y los aportes parafiscales.

En el momento de tomar la decisión de abrir un establecimiento comercial es necesario tener en cuenta varias normas y diligencias para su apertura de una manera segura y adecuada para evitar sanciones y sellamientos, entre estos se encuentran:

“Certificado de uso de suelos

Antes de proceder a la apertura de un establecimiento de comercio, es preciso diligenciar en la oficina de planeación municipal o quien haga sus veces, el certificado de uso de suelos.

El objetivo de este certificado, es que la autoridad competente certifique que la actividad desarrollada por el establecimiento certificado, puede desarrollarse en el lugar.

Certificado de seguridad

El certificado de seguridad es expedido por el respectivo departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo concerniente a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad que permitan en un momento dado atender una emergencia que se presente dentro del establecimiento.

Lista de precios

El comerciante debe hacer público los precios de sus productos, lo cual puede hacer colocándolos en el empaque o en el envase, o en una lista general visible.

Inscripción en el Rut

Todo comerciante debe inscribirse en el Rut, y en el caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el Rut en un lugar visible del establecimiento de comercio”⁸

Afiliación a la aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP)

Los pasos que se deben seguir para afiliarse a la aseguradora, son después de elegida a cual se va a estar afiliado, el empleador debe obtener los

⁸ GERENCIE.COM. REQUISITOS PARA APERTURA DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL. [En línea], [Consultado, Mayo de 2012]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com>.

formulario de vinculación de la empresa y de cada empleado con los datos suministrados la aseguradora establece las tarifas que dependerán de la clase de actividades y los riesgos, así por medio de la nomina se debe cancelar cada mes y debe ser asumida por el empleador.

Régimen de Seguridad Social

Se deben incluir en alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos los trabajadores de la empresa, cada uno de ellos es libre de elegir la entidad a la cual quiere ser afiliado.

El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador.

Fondo de Pensiones Y Cesantías

Se debe afiliar a todos los empleados de una empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador es libre de escoger. Se debe llenar la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo.

“Aportes Parafiscales

Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA.

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse, donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

- Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente: o Fotocopia de la cédula si es persona natural
- Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
- Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula,
- nombre completo y salario actual.
- Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.

- Formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo.

Para afiliar al trabajador debe:

- Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.
- Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.

Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:

- 2% para el SENA.
- 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- 4% para la Caja de Compensación Familiar⁹.

4.7.1 Tipo de sociedad

Persona Natural

Inicialmente la figura bajo la cual se registrará la empresa es Persona Natural, para esta clasificación no existe tipo de empresa, pero es lo más idóneo para personas que van a incursionar en el emprendimiento, ya que de este modo no es necesario crear estructuras jurídicas, ni administrativas muy complejas.

Según el Art.74 del Código Civil. Una persona Natural puede inscribirse como comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar actividades dirigidas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de obtener una utilidad, producto de su venta y comprometerse con terceros, adquiriendo derechos y obligaciones. Bajo esta figura la empresa pertenece al Régimen Simplificado.

“Pertenece al régimen simplificado del Impuesto a las ventas las Personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas; los agricultores y ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con los siguientes y con la totalidad de las siguientes condiciones:

⁹ DIMENSION EMPRESARIAL. PORTAL DE LOS EMPRENDEDORES. Artículo, Pasos para crear una empresa en Colombia. [En línea], [Consulta, mayo de 2011 Disponible en internet: <http://dimensionempresarial.com/70/pasos-para-crear-una-empresa/>.

- Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad gravada inferiores a cuatro mil 4.000 UVT [\$95.052.000].
- Que tengan como máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.
- Que no hayan celebrado en el 2009 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior 3.300 UVT [\$78.418.000].
- Que no celebre en el 2010 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior 3.300 UVT [\$81.032.000].
- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior (2009) no supere la suma de (4.500 UVT) [\$106.934.000]
- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año 2010 no supere la suma de (4.500 UVT) [\$110.498.000]
- Para la celebración de contratos de venta de bienes o servicios en el 2010 por cuantía individual superior a 3.300 UVT [\$81.032.000], el responsable del régimen simplificado deberá primero inscribirse en el Régimen común”¹⁰.

Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

El tipo de empresa por medio de la cual se constituirá la empresa cuando ya no se pueda pertenecer al Régimen Simplificado será: **Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**, que es una sociedad que puede ser conformada por 1 a 10 socios, como acción por capitales, y se puede constituir por medio de documento privado, que posteriormente será autenticado antes de realizarse la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, esta autenticación debe realizarse directamente o a través de un apoderado y para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a Sociedad Anónima. Este tipo de sociedad fue creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008.

“Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá

¹⁰ GERENCIE.COM. REGIMEN SIMPLIFICADO. Quienes pertenecen al régimen simplificado del impuesto sobre las ventas. [En línea], [Consultado, Enero de 2012]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com>.

hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Los requisitos necesarios para constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal¹¹.

Compromisos con el Estado

Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios

¹¹ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Portal como crear su empresa. [En línea], [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet <http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/sociedad-por-acciones-simplificada/>.

- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

4.7.2 Legislación vigente que regula la actividad económica y la comercialización de los Productos¹². Para la fabricación y distribución de calzado y algunos artículos en cuero y sucedáneos en Colombia hay varias reglamentaciones que se basan en suministros, calidad, buenas prácticas y comercialización.

Todos los fabricantes colombianos de calzado y los importadores están en la obligación de incorporar la etiqueta en el calzado que se quiera vender en Colombia. Esto incluye puntos de venta de fabricantes o importadores, almacenes especializados, almacenes de cadena, grandes superficies e incluso calzado que se vende puerta a puerta. La norma será vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, en su defecto, por el Alcalde Municipal.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO RESOLUCION NÚMERO 0933 DE 2008

“Por la cual se expide el reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos Artículos de Marroquinería y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005”

ARTÍCULO 5.- Requisitos del etiquetado de los bienes:

Teniendo en cuenta el literal e) del Artículo 2º del Decreto 2269 y de 1993 y el literal c) del numeral 3º del Artículo 9º de la Decisión 562 de la Comisión de la Comunidad Andina, la información veraz y completa suministrada por los fabricantes en Colombia y los importadores, y las demás prescripciones contenidas en el presente reglamento Técnico, serán de obligatorio cumplimiento para el calzado y los artículos de marroquinería objeto de este Reglamento Técnico, tanto en fabricación nacional e importados, previamente a su comercialización en Colombia.’

Condiciones generales:

¹² ACICAM.COM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Etiquetado de calzado. Resolución 0933 de 2008. [En línea], [Consultado, Agosto de 2011]. Disponible en internet: <http://www.acicam.org>.

Todo el calzado y los artículos de marroquinería objetos de este Reglamento Técnico, nacionales e importados, que se comercialicen en el país, deberán tener la información que se indica en el presente reglamento, dicha información deberá presentarse en idioma castellano.

La etiqueta deberá ser legible y colocada en un sitio visible cuando el producto no está siendo usado. Las dimensiones de la letra del texto deberán permitir la comprensión de la información que contenga la etiqueta de simple vista.

La información requerida en este reglamento deberá ser estampada, cosida, adherida, sujeta, impresa o grabada.

La información en la etiqueta deberá ser cierta y no inducirá a error o engaño al consumidor. Esta obligación estará a cargo de los productores e importadores de los productos objeto de este Reglamento Técnico.

La prueba del cumplimiento del presente Reglamento Técnico estará a cargo del importador, fabricante o expendedor y en ningún caso a cargo de la entidad de control o del consumidor final del producto.

ARTICULO 6º:- Requisitos del Etiquetado del Calzado:

6.1 Requisitos específicos del etiquetado del calzado: El etiquetado deberá contener la siguiente información:

6.1.3 Información sobre los materiales:

6.1.3.1 Para el calzado: En la etiqueta se indicará la información sobre la composición del calzado, tal como se establece en el numeral v. del presente Reglamento Técnico, y con arreglo a las siguientes prescripciones:

- i. La etiqueta llevará información sobre la composición de las tres partes principales del calzado según se ilustra en la figura No 1 del Anexo No. 1, que hace parte integrante del presente reglamento a saber:
 - a. Capellada
 - b. Forro
 - c. Suela
- ii. La composición del calzado deberá indicarse con arreglo a las disposiciones del numeral v, mediante indicaciones textuales o el símbolo que designen de manera genérica o específica los materiales utilizados en la elaboración del calzado, de conformidad con las figuras Nos 1 y 2 del Anexo, siempre y cuando la forma de designación del material no se preste para inducir a error o engaño al consumidor.
- iii. En el caso de la capellada la determinación de los materiales, teniendo en cuenta las disposiciones consignadas en el numeral v, se hará sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojeteros o dispositivos análogos.

- iv. En el caso de la suela la información se basará en el volumen, medido en términos de porcentaje de los materiales que contenga; de conformidad con lo dispuesto en el numeral v.
- v. En la etiqueta se facilitará la información sobre el material de la capellada y del forro del calzado que sea mayoritario al menos en el 80 por ciento medido en superficie, y sobre el material de la suela que sea mayoritario al menos en el 80 por ciento medido en volumen. Si ningún material representa como mínimo el 80 por ciento, se facilitará la información sobre los dos materiales principales que componen las partes descritas del calzado, colocando en la etiqueta, siempre de primero, el material predominante entre los dos descritos. Para los tipos de calzado que no presentan forro, deberá indicarse en la etiqueta "Sin forro".

ARTICULO 7º: Requisitos del Etiquetado de los Artículos de Marroquinería:

7.1 Requisitos específicos del etiquetado de los artículos de marroquinería: El etiquetado deberá contener la siguiente información:

7.1.1 Número de registro: correspondiente al número de registro de fabricante y/o importador, persona natural o jurídica, otorgado por la Superintendencia de Industria y Comercio, de acuerdo a lo dispuesto en su Resolución No 25391 del 5 de Agosto de 2002.

7.1.2 País de origen: correspondiente al país donde fue elaborado o producido el artículo de marroquinería.

7.1.3 Información sobre los materiales

7.1.3.1 Para los artículos de marroquinería: En la etiqueta se indicará la información sobre la composición del producto y con arreglo a las siguientes prescripciones:

- i. La etiqueta llevará información sobre la composición de cada una de las partes componentes principales del producto a saber:
 - a. Recubrimiento
 - b. Forro
- ii. La composición del producto deberá indicarse mediante indicaciones textuales o el símbolo que designen de manera genérica o específica los materiales utilizados en la elaboración de los artículos de marroquinería, de conformidad con la figura No 2 del Anexo, siempre y cuando, la forma

de designación del material no se preste para inducir a error o engaño al consumidor.

- iii. En el caso del recubrimiento y del forro la determinación de los materiales se hará sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojetes o dispositivos análogos.
- iv. En la etiqueta se facilitará la información sobre el material de cada una de las partes componentes del producto que sea mayoritario al menos en el 80 por ciento medido en superficie. Si ningún material representa como mínimo el 80 por ciento, se facilitará la información sobre los dos materiales principales que componen las partes, colocando en la etiqueta, siempre de primero, el material predominante entre los dos descritos. Para los bienes que no presentan forro, deberá indicarse en la etiqueta "Sin forro".

ARTÍCULO 8º.- Procedimiento para Evaluar la Conformidad. Para efectos de evaluación de la conformidad, la información contenida en la etiqueta será asumida como declaración expresa del fabricante, del importador, o del comercializador; según corresponda, y como tal acredita las condiciones por medio de las cuales el consumidor escoge el producto y a su vez servirá de prueba para efectos civiles y comerciales mientras ella sea legible.

Si como resultado de una investigación administrativa adelantada por el organismo de control competente, el productor o importador no logra demostrar que el material o los materiales declarados en la etiqueta son los que realmente se utilizaron para elaborar las confecciones, el fabricante o importador, según corresponda, deberá dentro de los dos (2) años siguientes a la fecha de la demostración antes mencionada, para el calzado y los artículos de marroquinería objeto del presente Reglamento Técnico que se elaboren o introduzcan al país y que se encuentre hecho con el material respecto del cual se demostró inexactitud en la información, deberá demostrar el cumplimiento del reglamento técnico a través de certificación de tercera parte emitida bajo la modalidad de lote por un organismo certificador debidamente acreditado o autorizado por la autoridad nacional competente.

Esta certificación de tercera parte deberá soportarse con análisis físico o químico de composición, realizado en un laboratorio acreditado o autorizado para el fin correspondiente por la autoridad nacional competente y de acuerdo con pruebas contenidas en normas internacionales o en las que establezca el regulador nacional competente.

ARTÍCULO 9º.- Información de Organismos de Certificación, Inspección y Laboratorios: La Superintendencia de Industria y Comercio - SIC es la Entidad encargada de suministrar la información sobre los Organismos de Certificación Acreditados o Reconocidos, Organismos de Inspección Acreditados, así como, de los Laboratorios de Ensayos y Calibración Acreditados.

ARTÍCULO 10º.- Entidades de Vigilancia y Control: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, de acuerdo con las normas vigentes o las que las modifiquen, adicionen o substituyan, verificará el etiquetado exigido en este Reglamento Técnico.

La Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, en ejercicio de las facultades de vigilancia y control establecidas en los Decretos 3466 de 1982 y 2153 de 1992, es la Entidad competente para vigilar, controlar y hacer cumplir las prescripciones contenidas en este Reglamento Técnico.

En caso de verificación, si quien la realiza debe solicitar datos adicionales para determinar si la información es veraz, requerirá dicha información al fabricante o importador, quien será responsable de su veracidad. Si el fabricante o importador no existen, esta información la solicitará al comercializador quien está obligado a presentar la información respectiva conforme a la legislación aplicable.

Conforme con lo dispuesto en los Artículos 43 y 44 del decreto 3466 de 1982, en concordancia con los artículos 23, 24 y 25, Ibídem, los alcaldes podrán adelantar las actuaciones administrativas e imponer las sanciones señaladas en caso de incumplimiento de los requisitos consagrados en este Reglamento Técnico.

ARTÍCULO 11º.- Régimen Sancionatorio: No se permitirá la comercialización dentro del territorio Colombiano, de los bienes cobijados por el presente Reglamento Técnico, si para tales bienes no se satisface la veracidad y suficiencia de la información suministrada y no se cumple con los demás requisitos técnicos aquí establecidos.

No obstante lo anterior y sin perjuicio de lo establecido en el régimen aduanero, el incumplimiento de lo establecido en este Reglamento Técnico dará lugar a las sanciones previstas en los Decretos 3466 de 1982, 2153 de 1992, 2269 de

1993, Código Contencioso Administrativo y en las demás disposiciones legales aplicables que las adicionen, modifiquen o complementen.

ARTÍCULO 12º.- Revisión y Actualización: El presente Reglamento Técnico podrá ser revisado y/o actualizado, en al menos cinco (5) años, durante su vigencia, por parte del Regulador.

ARTÍCULO 13º.- Prevención por Disposiciones similares de otras Entidades Gubernamentales: Los fabricantes en Colombia, comercializadores e importadores de los bienes incluidos en el Artículo 3º de este Reglamento Técnico, deberán verificar las disposiciones que para tales bienes hayan establecido otras entidades Gubernamentales.

ARTÍCULO 14º.- Registro de Fabricantes e Importadores: Para poder importar o comercializar los bienes incluidos en el Artículo 3º de este Reglamento Técnico, los fabricantes en Colombia como los importadores de tales bienes, deberán estar inscritos en el Registro de Fabricantes e Importadores de bienes o servicios sujetos al cumplimiento de Reglamentos Técnicos, establecido por la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC.

Parágrafo: El productor nacional o importador al que la DIAN le haya asignado un Número de Registro como Importador, no requiere estar inscrito en el Registro de Fabricantes e Importadores de la SIC, mencionado en el inciso anterior.

ARTÍCULO 15º.- Notificación: Una vez expedido el presente Reglamento Técnico, notifíquese a los países miembros de la Comunidad Andina, de la Organización Mundial del Comercio y de los Tratados de Libre Comercio en los cuales sea parte Colombia, de conformidad con lo establecido en el artículo 4 del Decreto 1112 de 1996, por el Punto de Contacto de Colombia, numeral 6 del artículo 28 del Decreto 210 del 2003.

ARTÍCULO 16º.- Aplicación: El presente Reglamento Técnico rige para los productos relacionados en las partidas arancelarias 6401 a 6405 del Arancel de Aduanas Colombiano.

Parágrafo: En cuanto hace a los productos relacionados en la partida arancelaria 4202 del Arancel de Aduanas Colombiano, el Reglamento Técnico

contenido en la presente Resolución se aplicará a partir de los seis (6) meses siguientes a su publicación.

La utilización de los pictogramas se aceptará con la entrada en vigencia de la presente resolución.

ARTÍCULO 17º.- Anexo: Hacen parte integrante del texto de la presente Resolución el texto del siguiente Anexo:

- Figura 1. Partes del Calzado
- Figura No 2. Pictogramas asociados con los materiales constitutivos.

ANEXO

REGLAMENTO TÉCNICO SOBRE ETIQUETADO DE CALZADO Y ARTÍCULOS DE MARROQUINERÍA



Figura No 2. Pictogramas

IDENTIFICACIÓN TEXTUAL	PICTOGRAMA
Cuero Natural Cuero Regenerado	
Cuero Charolado Cuero Revestido Cuero Metalizado	
Materia Textil	
Materias Plásticas Otros Materiales	

Con la aplicación de este Reglamento Técnico se busca defender a los consumidores. Por lo cual la información suministrada en esta debe ser veraz, ya que se toma como declaración del fabricante o importador según corresponda acreditando las condiciones por medio de las cuales el consumidor escoge el producto y a su vez servirá de prueba para efectos civiles y comerciales.

Las etiquetas deben contener el Número de Registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio como fabricante, el país de fabricación y materiales de capellada, forro y suela. Esta etiqueta debe estar grabada, impresa, cosida, o estampada en uno de los zapatos que componen el par, si el diseño o el material no lo permiten, esta debe estar pegada en plantilla, suela o adherida.

Registro de Productores de Calzado

Si se es productor de calzado en Colombia, se está sometido al cumplimiento de Reglamento Técnico de Etiquetado según la Resolución 510 del 19 de marzo del 2004, y se debe realizar la solicitud del Registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

ARTÍCULO 5. INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE FABRICANTES E IMPORTADORES. Conforme con lo dispuesto en la Resolución 547 del 1 de abril de 1996 de la Superintendencia de Industria y Comercio, los fabricantes e importadores de los productos sujetos al cumplimiento de las disposiciones de este reglamento deben inscribirse en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, de acuerdo con lo previsto en el Capítulo I del título IV de la Circular Única expedida por el mismo organismo.

El procedimiento inicia en el momento en que el solicitante diligencia el formulario y lo radica en la Superintendencia de Industria y Comercio o a través de los puntos de servicio de atención al usuario. La solicitud es trasladada al Grupo de Promoción y Control de Normas Técnicas donde es revisada e incluida en el registro, quienes notifican el número de registro mediante correo certificado.

Requisitos necesarios para el trámite

Presentación de la solicitud la cual deberá contener la siguiente información: el formulario de solicitud de registro obligatorio de productores e importadores, deberá ser presentado en original y copia, ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Todo fabricante e importador de bienes y servicios sometidos al cumplimiento de Reglamentos Técnicos, deberá inscribirse en el registro obligatorio de esta entidad en forma previa al inicio, comercialización del producto antes mencionado.

El formulario puede radicarse:

Presentándose en la Superintendencia de Industria y Comercio indicado más adelante. El trámite también puede realizarse a través de la página web: www.sic.gov.co.

Las normas principales que regulan este trámite son, Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Decreto 3466 de 1982, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones. Circular única título IV, Promoción y Control de Normas Técnicas.

Decreto 605 de 1996: Reglamenta la ley 142 de 1994. En cuanto al manejo, transporte y disposición final de residuos sólidos.

Documento CONPES 2750 de 1994: Políticas sobre manejo de residuos sólidos.

Ley 09 de 1979: Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos.

.

4.7.3 Gastos de constitución

Registro Cámara de Comercio Cali

Matricula mercantil: \$197.000	
CONSTITUCION	\$28000
DERECHOS DE MATRICULA	\$79000
DERECHOS DE MATRICULA ESTAB LOCAL	\$90000

Importe de registro: \$35.000	
Estampillas y formularios: \$1.650	
ESTAMPILLA PRO CULTURA	\$400
ESTAMPILLA PRODESAROLLO	\$350
ESTAMPILLA PROSEGURIDAD ALIMENTARIA	\$400
ESTAMPILLA PROUNIVALLE MPIO	\$500

Matricula mercantil cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentran en diferente jurisdicción de la Cámara de Comercio donde está ubicada la sede principal de la empresa.

Cuadro 41. Gastos de establecimiento

Mayor a	Menor o Igual	Tarifa
0	1.606.800	\$ 28.000
1.606.801	9.105.200	\$ 60.000
9.105.201	En adelante	\$ 90.000

Fuente: CENTRO DE ATENCION EMPRESARIAL. Tarifas. [En línea], [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://archivo.ccc.org.co/Cae/cae.htm>

4.7.4 Normas Política de distribución de utilidades

Suscripción y pago del capital

El artículo 45 consagra que “En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio.

Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes”.

La suscripción y pago del capital puede hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos años. En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

Voto singular o múltiple

En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

Transferencia de acciones a fiducias mercantiles

Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

Restricciones a la negociación de acciones

En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

Autorización para la transferencia de acciones

Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

5. MODULO FINANCIERO

5.1 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo: Para montar el negocio, se necesita inicialmente un capital de trabajo de \$ 63.443.360, destinado a las inversiones previstas de bienes de capital tales como Activos fijos en Maquinaria y Equipo por \$ 5.552.000, Capital de trabajo en Efectivo por \$ 27.279.780 e inventario inicial por \$ 17.271.800, Diferidos en gastos por \$ 13.339.780.

Cuadro 42. Cálculo de la inversión inicial

CALCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL

Activos fijos:

Terreno	-
Maquinaria y equipo	5.552.000,00

Subtotal	5.552.000,00
----------	--------------

Capital de trabajo:

Efectivo mínimo requerido	27.279.780,14
Inventario inicial	17.271.800,00

Subtotal	44.551.580,14
----------	---------------

Inversión diferida:

-	
Gastos de organización	13.339.780,14

TOTAL INVERSIÓN	63.443.360,28
------------------------	----------------------

Calculo del costo de capital: La fuente de la deuda está dada por un préstamo del fomento por valor de \$ 27.279.780 a un costo efectivo anual antes de impuestos (C.E.A.A.I.) del 18% y aportes de los socios, por valor de \$ 36.163.580 a un costo efectivo anual antes de impuestos del 30%. Esto quiere decir que el 57% de los fondos provienen de los aportes de los socios y el 43% por préstamo de fomento con una entidad bancaria, que nos da como resultado una WACC del 22,21%.

Cuadro 43. Cálculo del costo del capital ponderado

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PONDERADO

FUENTE	MONTO	C.E.A.A.I	C.E.A.D.I.	% P	C.E.A.D.I.P
Deuda	27.279.780,14	18%	11,88%	43,00%	5,11%
Aporte Socios	36.163.580,14	30%	30,00%	57,00%	17,10%
	63.443.360,28			WACC	22,21%

Para determinar las cuotas del préstamo se utilizó una tabla de amortización del crédito de fomentos, la cual se relaciona a continuación.

Cuadro 44. Cálculo del servicio de la deuda

CALCULO DEL SERVICIO DE LA DEUDA

AÑO	PRÉSTAMO	INTERESES	AMORTIZACIÓN	SALDO FINAL	CUOTA
0	27.279.780			27.279.780	
1		4.910.360	5.455.956	21.823.824	10.366.316
2		3.928.288	5.455.956	16.367.868	9.384.244
3		2.946.216	5.455.956	10.911.912	8.402.172
4		1.964.144	5.455.956	5.455.956	7.420.100
5		982.072	5.455.956	-	6.438.028
	27.279.780	14.731.081	27.279.780		42.010.861

La variación del capital de trabajo, está dada por los crecimientos de las cuentas por cobrar y los inventarios. La variación para el segundo y tercer año es del 8%, se espera para el cuarto y quinto año una variación del 7% y 4% respectivamente.

Cuadro 45. Cálculo de inversión marginal en capital de trabajo

CALCULO INVERSIÓN MARGINAL EN CAPITAL DE TRABAJO

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Efectivo	27.279.780	27.279.780	27.279.780	27.279.780	27.279.780	27.279.780
Cuentas por Cobrar	-	27.490.460	31.146.691	35.289.201	38.906.344	42.894.244
Inventario: ver C.M.V.	17.271.800	19.495.108	22.027.996	24.241.831	26.691.365	26.691.365
Total capital de trabajo	44.551.580	74.265.348	80.454.467	86.810.812	92.877.489	96.865.389
Variación de capital de trabajo		29.713.768	6.189.119	6.356.345	6.066.677	3.987.900

5.2 FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS

Flujo de Caja: El proyecto en el año 0, presentará un flujo de caja negativo, correspondiente a la inversión inicial por (\$ 63.443.360), para el año 1 el flujo de caja aumenta pero sigue siendo negativo (\$ 6.682.124), esto producto de las entradas y salidas de dinero por los movimientos de la operación. A partir del año dos será positivo por valor de \$ 28.191.279, para los años siguientes será creciente, año 3 \$ 38.974.730, año 4 \$ 48.527.142 y año 5 \$ 59.611.450.

Cuadro 46. Flujo de caja y rendimiento del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	329.885.518	373.760.292	423.470.411	466.876.128	514.730.931
Costos mercancía para la venta	200.599.200	227.278.894	257.506.986	283.901.453	313.001.351
Costos fijos sin depreciación	5.552.000	5.552.000	5.718.560	5.890.117	6.184.623
Depreciación	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400
UTILIDAD BRUTA	122.623.918	139.818.998	159.134.464	175.974.158	194.434.557
Gastos de admón. Y ventas	90.784.313	90.784.313	93.507.842	96.313.078	101.128.731
Amortización de diferidos	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956
EBITDA	126.402.274	143.597.354	162.912.820	179.752.515	198.212.913
UTILIDAD OPERATIVA	29.171.649	46.366.729	62.958.666	76.993.125	90.637.869
Provisión impuestos: 34%	9.918.361	15.764.688	21.405.946	26.177.662	30.816.876
U.O.D.I.	19.253.288	30.602.041	41.552.720	50.815.462	59.820.994
" + Depreciación	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400
" + Amortización diferidos	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956
" - Variación capital de trabajo	(29.713.768)	(6.189.119)	(6.356.345)	(6.066.677)	(3.987.900)
+ Valor liquidación capital de trabajo					
TOTAL FLUJO NETO DE OPERACIÓN	(6.682.123)	28.191.279	38.974.730	48.527.142	59.611.450

Cuadro 47. Flujo monetario del proyecto

FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(63.443.360)	(6.682.123)	28.191.279	38.974.730	48.527.142	59.611.450

Balance General: En la proyección del balance general, podemos ver la variación positiva del patrimonio año a año, producto de las utilidades retenidas generadas por la operación del negocio, al mismo tiempo se observa el incremento del efectivo, como resultados de los ingresos por ventas, que también crea un efecto en el comportamiento de la cartera y los inventarios, puesto que mayor venta, mayor cartera y mayor nivel de inventarios.

Cuadro 48. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	27.279.780,14	20.149.701,18	46.472.585,18	84.022.019,81	130.902.490,82	189.382.934,43
Cuentas por cobrar		27.490.459,84	31.146.690,99	35.289.200,90	38.906.343,99	42.894.244,25
Inventario	17.271.800,00	19.495.107,80	22.027.995,54	24.241.830,78	26.691.364,51	26.691.364,51
Total Activo Corriente	44.551.580	67.135.269	99.647.272	143.553.051	196.500.199	258.968.543
Terreno	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	5.552.000,00	5.552.000,00	5.552.000,00	5.552.000,00	5.552.000,00	5.552.000,00
Depreciación acumulada		(1.110.400,00)	(2.220.800,00)	(3.331.200,00)	(4.441.600,00)	(5.552.000,00)
Total Activo Fijo	5.552.000	4.441.600	3.331.200	2.220.800	1.110.400	-
Activo Diferido	13.339.780,14	13.339.780,14	13.339.780,14	13.339.780,14	13.339.780,14	13.339.780,14
Amortización de diferidos		2.667.956,03	5.335.912,06	8.003.868,08	10.671.824,11	13.339.780,14
Total Activo Diferido	13.339.780	10.671.824	8.003.868	5.335.912	2.667.956	-
TOTAL ACTIVOS	63.443.360	82.248.693	110.982.340	151.109.764	200.278.555	258.968.543
PASIVO Y PATRIMONIO						
Impuesto por pagar		8.248.838,15	14.429.069,96	20.404.232,91	25.509.853,45	30.482.971,09
Préstamo bancario	27.279.780,14	21.823.824,11	16.367.868,08	10.911.912,06	5.455.956,03	-
Total Pasivo	27.279.780	30.072.662	30.796.938	31.316.145	30.965.809	30.482.971
Aporte socios	36.163.580,14	36.163.580,14	36.163.580,14	36.163.580,14	36.163.580,14	36.163.580,14
Utilidades retenidas		16.012.450,52	44.021.821,62	83.630.038,44	133.149.165,72	192.321.991,95
Total patrimonio	36.163.580	52.176.031	80.185.402	119.793.619	169.312.746	228.485.572
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63.443.360	82.248.693	110.982.340	151.109.764	200.278.555	258.968.543

Los estados de resultados proyectados, más conocidos como PyG, nos permiten analizar los ingresos, costos, gastos y utilidades, para este proyecto se observa que desde el primer año se generan utilidades netas producto del ejercicio. También deja ver que a medida que el negocio va creciendo, las utilidades tiene el mismo comportamiento, pues su variación positiva es exponencial. Con estos informes se puede conocer la viabilidad del negocio, cabe resaltar que estos informes se realizan mes a mes y año a año.

Cuadro 49. Proyección del estado de ganancias y pérdidas

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>	<u>ACUMULADO</u>	<u>% PART.</u>
Ventas	329.885.518	373.760.292	423.470.411	466.876.128	514.730.931	2.108.723.279	100,00%
Costos mercancia para la venta	200.599.200	227.278.894	257.506.986	283.901.453	313.001.351	1.282.287.884	60,81%
Costos fijos sin depreciación	5.552.000	5.552.000	5.718.560	5.890.117	6.184.623	28.897.299	1,37%
Depreciación	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400	1.110.400	5.552.000	0,26%
UTILIDAD BRUTA	122.623.918	139.818.998	159.134.464	175.974.158	194.434.557	791.986.096	37,56%
Gastos de admón. Y ventas	90.784.313	90.784.313	93.507.842	96.313.078	101.128.731	472.518.277	22,41%
Amortización de diferidos	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956	2.667.956	13.339.780	0,63%
UTILIDAD OPERATIVA	29.171.649	46.366.729	62.958.666	76.993.125	90.637.869	306.128.039	14,52%
Gastos financieros	4.910.360	3.928.288	2.946.216	1.964.144	982.072	14.731.081	0,70%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24.261.289	42.438.441	60.012.450	75.028.981	89.655.797	291.396.958	13,82%
Provisión impuestos: 34%	8.248.838	14.429.070	20.404.233	25.509.853	30.482.971	99.074.966	4,70%
UTILIDAD NETA	16.012.451	28.009.371	39.608.217	49.519.127	59.172.826	192.321.992	9,12%

Presupuesto de nómina.

... numeral 4.5 ...

Presupuesto de gastos administrativos.

Cuadro 50. Presupuesto de gastos administrativos

Presupuesto de gastos de Administrativos					
Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	44.183.736	46.392.923	46.392.923	46.392.923	46.392.923

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Cuadro 51. Presupuesto de efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
Por ventas		302.395.058	342.613.601	388.181.210	427.969.784	471.836.687
Recaudos cartera			27.490.460	31.146.691	35.289.201	38.906.344
Aportes	36.163.580					
Préstamo	27.279.780					
Total entradas	63.443.360	302.395.058	370.104.061	419.327.901	463.258.985	510.743.031
SALIDAS						
Inversión marginal inventarios	17.271.800	2.223.308	2.532.888	2.213.835	2.449.534	-
Inversión activos fijos	5.552.000					
Inversión en activos diferidos	13.339.780					
Costos variables de producción		200.599.200	227.278.894	257.506.986	283.901.453	313.001.351
Costos fijos sin depreciación		5.552.000	5.552.000	5.718.560	5.890.117	6.184.623
Gastos de admón... Y ventas		90.784.313	90.784.313	93.507.842	96.313.078	101.128.731
Pago de intereses		4.910.360	3.928.288	2.946.216	1.964.144	982.072
Amortización del préstamo		5.455.956	5.455.956	5.455.956	5.455.956	5.455.956
Pago de impuestos			8.248.838	14.429.070	20.404.233	25.509.853
Total salidas	36.163.580	309.525.137	343.781.177	381.778.466	416.378.514	452.262.587
FLUJO NETO DE EFECTIVO	27.279.780	(7.130.079)	26.322.884	37.549.435	46.880.471	58.480.444
Saldo inicial		27.279.780	20.149.701	46.472.585	84.022.020	130.902.491
Saldo final de efectivo	27.279.780	20.149.701	46.472.585	84.022.020	130.902.491	189.382.934

Evaluación del proyecto: para evaluar financieramente este producto se tienen en cuenta indicadores muy conocidos como son la TIR (tasa interna de retorno), el VPN (valor presente neto) y el P.E. (punto de equilibrio). Podemos observar en el criterio de decisión que el indicador TIR es mayor que le WACC, lo que quiere decir que la tasa interna de retorno supera la tasa calculada en el costo de capital, por otro lado el indicador VPN nos indica que al traer los flujos de caja a valor presente, y descontarle la inversión el resultado es positivo, lo que indica que el proyecto es viable.

CRITERIO DE DECISIÓN

SE ACEPTA POR QUE:

TIR
29,38%

MAYOR QUE

WACC
22,21%

TIR	29,38%
VPN (22,21%)	\$14.943.233

PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 52. Punto de equilibrio

Punto Equilibrio		
Información de Mercado	Año 1	% Part.
Precio Promedio	63.931	100%
Costo Promedio	38.876	61%
Costo fijo unitario	19.850	31%
Ventas unidades	5.160	
Margen de contribución	25.055	
Indicador de contribución	39%	
Costos fijos totales	102.426.603	
Punto de equilibrio en Unidades	4.088	
Punto de equilibrio en U.M. (\$)	261.350.569	

Indicadores Financieros: Otros indicadores financieros utilizados en el proyecto son: Endeudamiento, mide el nivel de endeudamiento de la empresa, teniendo en cuenta dos variables, el total de pasivos sobre el total de activos. Capital de trabajo, mide el capital con el que cuenta la empresa para trabajar y resulta de una resta entre el total activo corriente y total pasivo corriente. Rotación de cartera, mide cuantas veces rota la cartera en un periodo, resulta de dividir las ventas sobre las cuentas por cobrar. Ciclo operacional, mide la rotación del inventarios y la cartera.

Cuadro 53. Indicadores financieros

	INDICADORES FINANCIEROS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Pasivo	27.279.780	30.072.662	30.796.938	31.316.145	30.965.809	30.482.971
Total Activos	63.443.360	82.248.693	110.982.340	151.109.764	200.278.555	258.968.543
ENDEUDAMIENTO	43,00%	36,56%	27,75%	20,72%	15,46%	11,77%
Activos corrientes	44.551.580	67.135.269	99.647.272	143.553.051	196.500.199	258.968.543
Pasivos Corrientes	27.279.780	30.072.662	30.796.938	31.316.145	30.965.809	30.482.971
CAPITAL DE TRABAJO	17.271.800	37.062.607	68.850.334	112.236.907	165.534.390	228.485.572
Ventas		329.885.518	373.760.292	423.470.411	466.876.128	514.730.931
Cuentas por Cobrar		27.490.460	31.146.691	35.289.201	38.906.344	42.894.244
ROTACION DE CARTERA		12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Inventarios		19.495.107,80	22.027.995,54	24.241.830,78	26.691.364,51	26.691.364,51
Costo de ventas		200.599.200,00	227.278.893,60	257.506.986,45	283.901.452,56	313.001.351,45
CICLO OPERACIONAL		65,89	65,79	64,78	64,73	61,54
Pasivo Financiero / Ventas		6,62%	4,38%	2,58%	1,17%	0,00%
Gasto Financiero / Ventas		1,49%	1,05%	0,70%	0,42%	0,19%

6. IMPACTO DEL PROYECTO

6.1 ECONOMICO

- Generación de empleos 6 directos inicialmente y aproximadamente de 25 a 30 empleos indirectos.
- Aumento de ventas y flujo de caja de proveedores.

6.2 SOCIAL

- Mejoramiento de calidad de vida de las personas que van a trabajar con la empresa y terceros.
- Reducción de las necesidades de empleados.
- Inclusión de empleados y empleadores al sistema de salud, pensiones y demás.
- Aumento de oferta de productos de marroquinería y calzado para mujeres en la ciudad de Medellín.
- Oferta de un servicio poco ofertado en el mercado (servicio a domicilio y personalizado).

6.3 AMBIENTAL

- Sistema productivo más amable con el medio ambiente, por medio de trazos de corte con bajos desperdicios, gran parte del proceso es artesanal, por lo cual hay bajo consumo de energía y agua.
- Empaques reciclables y reutilizables. Cajas para transporte en cartón craft y bolsa en tela no tejida que puede ser utilizada para otras cosas. No hay bolsa plástica.
- Disminución en huella, ya que en un solo desplazamiento del distribuidor puede atender a varios clientes.

BIBLIOGRAFIA

DANE.GOV.CO, Censo poblacional 2005. [En línea] [Consultado, Febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información Económica. [En línea], [Consultado, marzo de 2011]. Disponible en internet: <http://www.acicam.org/documents/comovaelsectorENERO2011.pdf>.

ACICAM.COM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Etiquetado de calzado. Resolución 0933 de 2008. [En línea], [Consultado, Agosto de 2011]. Disponible en internet: <http://www.acicam.org>.

Brew, Roger. El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920. Ed. Banco de la República. Bogotá, 1920

INDUMENTARIAYMODA.COM. HISTORIA DEL CALZADO, “El zapato hace a la persona”. Posted by chulavistadigital. [en línea], [Consultado, Febrero de 2011], disponible en internet: <http://indumentariaymoda.com/tag/historia-del-calzado/>.

IMEBU.GOV.CO, INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, ALCALDIA BUCARAMANGA., [En línea] [Consultado, marzo de 2011]. Disponible en internet: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

MEDELLIN. Wikipedia foundation.inc. [En línea], [Consultado, febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://wikipedia.org/wiki/Medellín>.

BLOG.PARKAVENUE. MIDLER, Bette. [En línea], [Consultado Junio de 2011]. Disponible en internet: <http://blog.park-avenue.es>

MOYA, J. Managment democrático. Informe Industria del Calzado, [En línea] [Consultado, Agosto de 2011]. Disponible en internet: <http://managementdemocratico.com/2008/06/20/informe-industria-del-calzado/>.

DIMENSION EMPRESARIAL. PORTAL DE LOS EMPRENDEDORES. Artículo, Pasos para crear una empresa en Colombia. [En línea], [Consulta, mayo de 2011] Disponible en internet: <http://dimensionempresarial.com/70/pasos-para-crear-una-empresa/>.

PORTALFERIAS.COM. Calendario anual de ferias en Colombia. [En línea], [Consultado, Julio de 2011]. Disponible en internet: <http://www.portalferias.com>.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Portal como crear su empresa. [En línea], [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet <http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/sociedad-por-acciones-simplificada/>.

GERENCIE.COM. REQUISITOS PARA APERTURA DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL. [En línea], [Consultado, Mayo de 2012]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com>.

REVISTA DINERO. Fue positivo para el sector calzado en Colombia Año 2010. Bogotá. Edición Enero 2011.

REVISTA CREDENCIAL, Historia. (Bogotá - Colombia). Agosto de 2006. Edición 200.

TRENDENCIAS MODA.TENDENCIAS DE MODA 2012. [En línea], [Consultado, enero de 2012]. Diponible en internet: www.trendencias.com.

RADDAR, Grupo de conocimiento al consumidor. Estudios Sindicados. RADDAR CKG. [En línea], [Consultado, Marzo de 2011], disponible en internet:<http://www.raddar.net/>

OBSERVATORIO DE MODA RADDAR INEXMODA, Camilo Herrera Mora, [En línea], [Consultado, Marzo de 2011], disponible en internet: <http://moda-raddar-inexmoda.blogspot.com>

DANE.GOV.CO, Dirección de estudios. Sectoriales ACICAM. [En línea] [Consultado, Octubre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.com>

ANEXOS

Anexo A: Encuesta

Presentación

Esta investigación tiene como objetivo demostrar las razones específicas por las cuales las mujeres adquieren algún tipo de calzado, e identificar mediante esta encuesta cuáles son sus preferencias, razones y motivaciones a la hora de tomar la decisión de compra y así generar nuevas propuestas en cuanto a diseño, atención, precios y productos y así ser mas asertivos al momento de salir al mercado.

Nombre: _____

Edad: _____ **Estrato:** _____ **Ocupación:** _____

¿Con que frecuencia compra Zapatos?

- A. Una vez al año
- B. 2 o 3 veces al año
- C. 4 o más veces

¿Que lo impulsa a realizar la compra de calzado?

- A. Necesidad
- B. Impulso
- C. Gusto

¿Qué tipo de calzado prefiere usar en semana?

- A. Casual
- B. Formal
- C. Informal

¿Qué tipo de calzado prefiere usar en fin de semana?

- Casual
- Formal
- Informal
- Deportivo

¿A la hora de comprar tiene preferencia por alguna marca?

No _____

Si _____ ¿Cuál/es?

¿Que busca a la hora de comprar el calzado? (Marcar máximo 2 opciones)

- Comodidad
- Diseño
- Exclusividad
- Calidad
- Marca

- Precio
- Otro ¿Cual? _____

¿Cuál es el/los materiales de su preferencia a la hora de comprar calzado?
(Marcar máximo 2 opciones)

- Sintético
- Textil
- Cuero
- Otro ¿Cuál? _____

¿Sacrificaría precio por calidad y diseño?

Si_____

No_____

¿Por qué?

¿El calzado que usted ha adquirido hasta el momento ha satisfecho sus necesidades?

Si_____

No_____

¿Por qué?

¿Le parece importante el respaldo de la marca como servicio postventa?

Si_____

No_____

¿Por qué?

¿Cree usted que el calzado habla de la persona?

Si_____

No_____

¿Por qué?

¿El calzado se ha convertido en una pieza importante del atuendo de una mujer?

Si_____

No_____

¿Por qué?

¿Qué tipo de calzado es de su preferencia? (Marcar máximo 2 opciones)

- Valetas
- Zapatos de tacón cerrados
- Zapatos de tacón abiertos
- Sandalias
- Plataformas
- Zapatos deportivos

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN Y LA VERACIDAD DE SUS RESPUESTAS